

กลยุทธ์การศึกษาความต้องการและสร้างความเข้าใจของตลาด  
เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์อีพีเซอร์รอด  
กรณีศึกษา : บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การศึกษาความต้องการและสร้างความเข้าใจของตลาด

เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์อีพีเซอร์อล

กรณีศึกษา : บริษัท วิณีไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



.....  
นายณัฐวัชร อัจฉริยะ  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
พันธ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีนั้น ด้วยความกรุณา ความอนุเคราะห์ในการชี้แนะ และความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก อาจารย์ ดร.พันธ์ภัทร เสวตภาณุวงศ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิฆมทรัพย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาให้ข้อเสนอแนะ แนวทาง รวมถึงมุมมองต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำสารนิพนธ์ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการศึกษารวม มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ถ่ายทอดวิชาความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจ รวมถึงมุมมองด้านกลยุทธ์ที่มากขึ้นตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในสถาบันแห่งนี้ เพื่อนักศึกษาปริญญาตรีรุ่นพี่ทุกท่าน ที่ร่วมมือร่วมใจ และเป็นกำลังใจในการจัดทำสารนิพนธ์ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) หัวหน้างานและพนักงานทุกท่านเข้าใจและสนับสนุนข้อมูลและทำให้การศึกษาปริญญาโทและการจัดทำสารนิพนธ์สำเร็จได้เป็นอย่างดี

อนึ่งคุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้แก่ บิดา มารดา อาจารย์ รวมถึงผู้มีอุปการะคุณที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจไม่มากนักน้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ณัฐวัชร อางปึกษา

กลยุทธ์การศึกษาความต้องการและสร้างความเข้าใจของตลาด เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่สำหรับ  
ผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อล กรณีศึกษา : บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGIES TO STUDY DEMAND AND CREATE UNDERSTANDING OF THE MARKET  
TO EXPAND NEW CUSTOMERS FOR EPICEROL : CASE STUDY OF VINYTHAI PUBLIC  
CO.,LTD.

ณัฐวัชร อัจฉริยะ 5750327

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.,  
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าและสร้างความเข้าใจและ  
ความสำคัญ รวมถึงประโยชน์ของผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลให้เป็นที่รู้จักในอุตสาหกรรมมากขึ้น เพื่อหา  
แนวทางในการวางกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลของบริษัท วินิไทย จำกัด  
(มหาชน) ซึ่งผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงทำให้ลูกค้ายังคงขาด  
ความรู้ในการที่จะใช้ผลิตภัณฑ์และประโยชน์ของอีพิเซอร์อลทำให้รายได้จากขายผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้อง  
กับกำลังการผลิตรวมของบริษัท ฯ ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อวางกลยุทธ์ใน  
การขยายฐานลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อล โดยพยายามศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าและ  
นำเสนอผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นทั้งในตลาดเดิมและลูกค้าในตลาดใหม่ใน  
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ซึ่งจากการวิเคราะห์ทำให้สามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้คือ กลยุทธ์  
ระดับองค์กร ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่เน้นสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นกว่า  
คู่แข่ง โดยพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ระดับสายงานให้สอดคล้องกัน เพื่อทำให้เกิดความต้องการของผู้บริโภค  
และนำมาซึ่งยอดขายของบริษัท ฯ ทำให้บริษัท ฯ สามารถแข่งขันในระยะยาวได้

คำสำคัญ: Epichlorohydrin/ Epicerol/ ผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อล/ Vinythai/ บริษัท วินิไทย จำกัด  
(มหาชน)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน	3
1.2.1 Shandong Haili Chemical Industry Co.,Ltd.	5
1.2.2 The Dow Chemical Company	6
1.3 ข้อมูลองค์กร	6
1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตอิพิกลอโรไฮดริน	11
1.5 สภาพปัญหา	12
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>16</b>
2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Model)	16
2.1.1 การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	17
2.1.2 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	18
2.1.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	18
2.1.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	19
2.1.5 สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน	19
2.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)	21
2.2.1 Valuable (V ; คุณค่า)	21
2.2.2 Rare (R ; ความหายาก)	21
2.2.3 Imitate (I ; การลอกเลียนแบบ)	22

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 Non-substitutable (N ; ไม่มีสิ่งใดทดแทน)	22
2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	26
2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	28
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	30
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	31
2.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)	32
2.4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)	33
2.4.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)	33
2.4.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)	34
2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	34
<b>บทที่ 3</b> ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	<b>36</b>
3.1 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram)	36
3.2 โครงสร้างของปัญหา	39
<b>บทที่ 4</b> การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	<b>45</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	46
4.1.1 กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)	46
4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stabilization Strategy)	47
4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)	47
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	48
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	48
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	48

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	48
4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)	48
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	49
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	49
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	50
4.4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)	50
<b>บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>54</b>
5.1 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	54
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	57
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	61
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>67</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>68</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ	20
2.2 แสดงการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)	23
5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	57
5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	58
5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	59
5.4 แสดงมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนาของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	60



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงสัดส่วนกำลังการผลิตผลิตภัณฑ์ ECH แบ่งตามภูมิภาค	4
1.2 แสดงสัดส่วนความต้องการผลิตภัณฑ์ ECH แบ่งตามภูมิภาค	5
1.3 ชื่อและสัญลักษณ์ Shandong Haili Chemical Industry Co.,Ltd.	5
1.4 ชื่อและสัญลักษณ์ The Dow Chemical Company	6
1.5 แสดงสัดส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	7
1.6 แสดงต้นทุนจากการขายเทียบกับรายได้จากการขายของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	8
1.7 แสดงกลุ่มธุรกิจหลักของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	9
1.8 แสดงสัดส่วนรายได้จากขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	9
1.9 แสดงรายได้จากขายผลิตภัณฑ์อีพิกลอร์ไฮไดรินของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	10
1.10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการผลิตอีพิกลอร์ไฮไดริน	12
1.11 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2555 - 2557	13
1.12 แสดงการเปรียบเทียบปริมาณการขายย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2555 - 2557	14
2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการ ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	17
2.2 แสดงกรอบแนวคิดและขั้นตอนของ VRIN framework	22
2.3 แสดงกรอบแนวคิดของห่วงโซ่มูลค่า	28
2.4 แสดงกรอบแนวคิดของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส	31
3.1 แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างจำนวนลูกค้าและยอดขาย	37
3.2 แสดงความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างต้นทุนและกำไร	37
3.3 แสดงวงรอบเสริมแรงระหว่างจำนวนลูกค้าและยอดขาย	38
3.4 แสดงวงรอบสมดุลระหว่างต้นทุนขายและกำไร	39
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	40
3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของต้นทุนต่อความต้องการในสินค้า	41

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของอำนาจต่อรองของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	42
3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของความต้องการในกลุ่มลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคา	43
4.1 แสดงกลยุทธ์ทางธุรกิจในแต่ละระดับ	45
4.2 Ansoff Matrix (Kotler and Keller, 2006)	46
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	56
5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของบริษัท ฯ	63



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจในภาคเอกชนของทุกอุตสาหกรรมมีความรุนแรงทางด้านการแข่งขันมากขึ้น รวมทั้งสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวตัวก็ส่งผลให้บริษัทและองค์กรต่าง ๆ ต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อจะอยู่รอดและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้ได้นวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในการแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไป นอกจากนี้ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น สังคมและชุมชน ผู้ถือหุ้น คู่ค้าทางธุรกิจ ก็มีบทบาทและส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมาก กล่าวคือถ้าองค์กรดำเนินธุรกิจโดยไม่ใส่ใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนั้น ก็อาจจะส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจได้ถ้าหากเกิดแรงต่อต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอีกปัญหาที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและกำลังเป็นที่สนใจอย่างมากในระดับโลกก็คือสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนของประเทศ โดยเฉพาะในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ต่างให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับปัญหาดังกล่าว ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจก็ต้องมีความสนใจและใส่ใจต่อผลกระทบที่จะเกิดกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางภาครัฐบาล และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างมาก

ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีเป็นอุตสาหกรรมที่มูลค่าต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมาก เนื่องจากมีมูลค่าการลงทุนสูงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ถูกมองว่ามีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องและใช้น้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ รวมถึงสารเคมีต่าง ๆ เป็นวัตถุดิบในการผลิต จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นจากในอดีตทำให้ธุรกิจปิโตรเคมีเริ่มหันมาให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการพัฒนาธุรกิจและดำเนินธุรกิจที่แสดงให้เห็นว่าเป็นธุรกิจที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงแสดงให้เห็นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นไปอย่างชอบธรรม จนเกิดการวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ เป็นการสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน รวมถึงแนวโน้ม

ของผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกำลังได้รับความสนใจในระดับสากลอย่างมาก ดังนั้นผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งทดแทนการใช้วัตถุดิบที่ได้จากน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติในกระบวนการผลิต และมีความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ธุรกิจด้านปิโตรเคมีพยายามสร้างเพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อีพิเซอร์อล (Epicerol) คือผลิตภัณฑ์อีพิกลอร์โพรไครนที่ใช้ในวัฏกรรมในกระบวนการผลิต ที่คิดค้น พัฒนา และจดสิทธิบัตรโดยบริษัทโซลเวย์ โดยใช้กลีเซอรินซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้จากกระบวนการผลิตไบโอดีเซล ซึ่งใช้น้ำมันพืชธรรมชาติเป็นวัตถุดิบ ได้แก่ ปาล์มและถั่วเหลือง เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ทดแทนการใช้โพรพิลีน (Propylene) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี โดยนวัตกรรมในการผลิตอีพิเซอร์อลถือเป็นการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ครั้งสำคัญ ที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการพัฒนาอุตสาหกรรมเคมีอย่างยั่งยืน โดยเมื่อเปรียบเทียบกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมจะพบว่ากระบวนการผลิตอีพิเซอร์อลมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้ ลดการใช้พลังงานในกระบวนการผลิตลง 57 เปอร์เซ็นต์ ลดการใช้น้ำและคลอรีนในกระบวนการผลิต ลดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อมและลดปริมาณของเสียจากการผลิต โดยปัจจุบันความต้องการในผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลในตลาดโลกมีความต้องการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ทางด้านปิโตรเคมี เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

จากการที่บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการลงทุนในการจัดตั้งโรงงานเพื่อผลิตและจัดจำหน่ายอีพิเซอร์อลนั้น พบว่ายอดขายที่เกิดขึ้นนั้นไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตทั้งหมดของบริษัท ฯ ที่ได้มีการลงทุนไป โดยพบว่ายอดขายที่เกิดขึ้นจริงนั้นคิดเป็นร้อยละ 82 ของกำลังการผลิตทั้งหมดของบริษัท ฯ ทั้งที่ความต้องการสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลในตลาดโลกมีความต้องการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัท ฯ ต้องการที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลให้เป็นที่รู้จักในตลาดให้มากขึ้น และต้องการทราบความต้องการของผู้บริโภคในการใช้ผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อล เพื่อทำให้เกิดความต้องการในตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิเซอร์อลของบริษัท ฯ เป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัท ฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตทั้งหมดของบริษัท ฯ และสามารถแข่งขันในระยะยาวต่อไป

## 1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมปิโตรเคมีเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ โดยเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าต่อระบบเศรษฐกิจ มีการแข่งขันที่สูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนการผลิต ดังนี้ 1.วัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี 2.อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้น 3.อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นกลาง และ 4.อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นปลาย (สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2010)

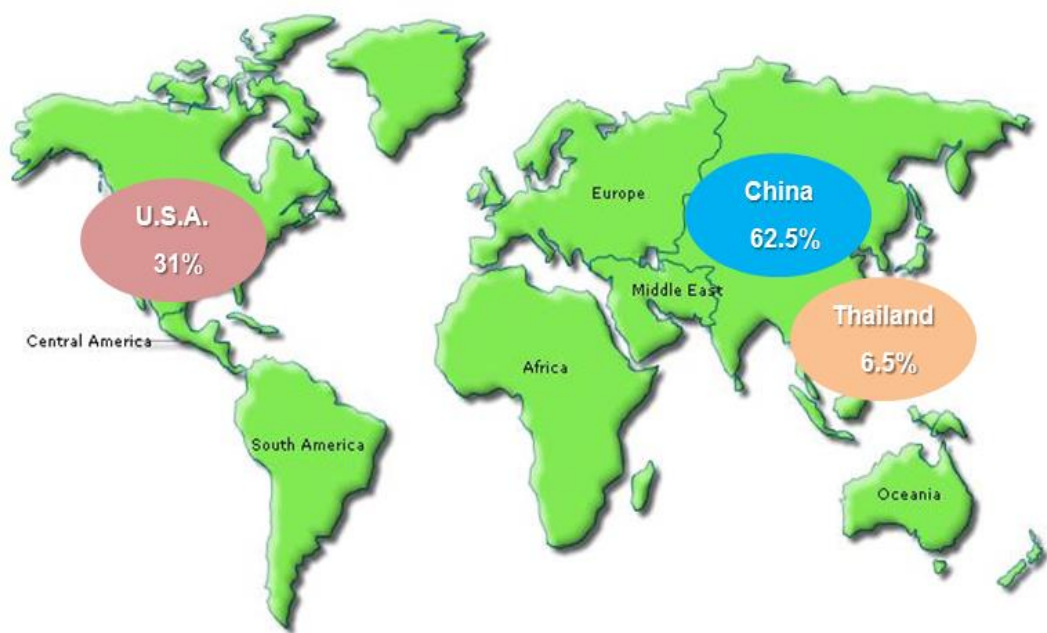
ซึ่งเมื่อจำแนกจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์พลาสติกและกลุ่มสารเคลือบผิว รวมถึงผลิตภัณฑ์พลอยได้ต่าง ๆ แล้ว ทำให้จำแนกได้ว่าบริษัท ๆ อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นปลายเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของผู้บริโภค โดยเมื่อวิเคราะห์จากภาพรวมอุตสาหกรรมในปี พ.ศ.2557 มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นประมาณร้อยละ 3.5 เป็นผลมาจากการส่งออกไปยังประเทศจีน และประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้น แต่สถานการณ์เศรษฐกิจในสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกายังคงต้องติดตามต่อไป ซึ่งเมื่อดูจากราคาวัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตพีวีซี นั่นคือ เอธิลีน ที่มีการปรับตัวสูงขึ้นในปี 2557 ส่งผลให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์พีวีซีสูงขึ้นตาม และทำให้กำไรจากการขายพีวีซีลดลงเช่นกัน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม, 2014)

สำหรับในปี 2558 มีการวิเคราะห์ว่าอุตสาหกรรมปิโตรเคมีจะมีการขยายตัวลดลงอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันดิบโลกที่ปรับตัวลดลง และสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ยังไม่มีเสถียรภาพ จึงต้องมีการติดตามแผนการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และในระยะยาวเพื่อลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ต้องมีการลงทุนในด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูงขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม, 2015)

จากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ผันผวนและปัญหาด้านราคาน้ำมันดิบที่ผันผวนเช่นเดียวกัน ส่งผลให้วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตของบริษัท ๆ ได้รับความกระทบจากความผันผวนดังกล่าว นอกจากนี้เมื่อราคาน้ำมันดิบผันผวนก็ส่งต่อราคาขายของพีวีซีเช่นเดียวกัน เนื่องจากพีวีซีเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาอ้างอิงจากความต้องการในตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจโลก และราคาน้ำมันดิบที่ผันผวนและเมื่อวิเคราะห์จากสถานการณ์แล้ว เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนทั้งราคาวัตถุดิบ และราคาผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ๆ นั่นคือ พีวีซี บริษัท ๆ จึงมีการลงทุนเพิ่มสำหรับกระบวนการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งใช้นวัตกรรมการผลิตที่ดี สามารถลดการใช้พลังงานและสารเคมีที่เป็นอันตรายในกระบวนการผลิต รวมทั้งยังสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้กับบริษัท ๆ ในอนาคต

สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัท ฯ ลงทุนในการจัดตั้งโรงงานและกระบวนการผลิตเพิ่ม คือ ผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดริน โดยใช้กลีเซอรินในกระบวนการผลิต ทดแทนการใช้โพพรอลีน ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ได้จากกระบวนการกลั่นน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติลงได้ โดยแนวโน้มและทิศทางความต้องการของตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดรินในปี พ.ศ.2555 ที่มีความต้องการอยู่ที่ 1,520 กิโลตัน และเพิ่มสูงขึ้นไปที่ 1,926 กิโลตัน ในปี พ.ศ.2560 ซึ่งจากสถานการณ์ที่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องบินที่เติบโตสูงขึ้น ก็จะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการผลิต ECH ด้วย (Grand View Research, Inc., 2015)

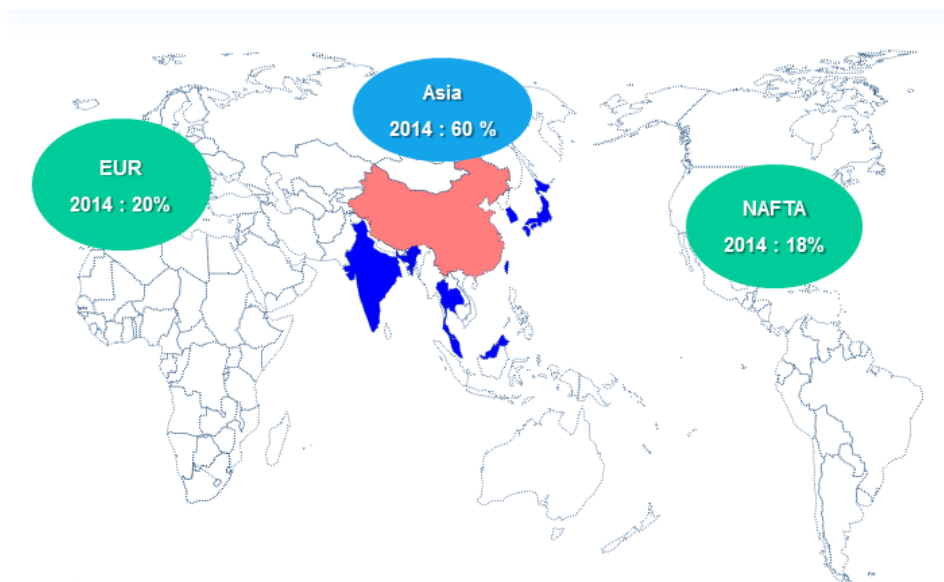
โดยปัจจุบันมีกำลังการผลิต ECH ทั่วโลกอยู่ที่ 1,600 กิโลตัน โดยแบ่งเป็นสัดส่วนตามภูมิภาค ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.1 แสดงสัดส่วนกำลังการผลิตผลิตภัณฑ์ ECH แบ่งตามภูมิภาค  
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท แอดวานซ์ ไบโอเคมีคอล (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่ากำลังการผลิต ECH สูงสุดอยู่ในภูมิภาคเอเชีย โดยประเทศจีนมีกำลังการผลิต ECH สูงที่สุดในโลกอยู่ที่ 1,000 กิโลตัน เป็นสัดส่วน 62.5% ของกำลังการผลิตทั้งหมด ประเทศสหรัฐอเมริกามีกำลังการผลิตอยู่ที่ 500 กิโลตัน เป็นสัดส่วน 31% และสุดท้ายประเทศไทยมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 100 กิโลตัน เป็นสัดส่วน 6.5%

โดยในปี พ.ศ.2557 มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ ECH แบ่งตามภูมิภาคแล้วอยู่ที่ 1,500 กิโลตัน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.2 แสดงสัดส่วนความต้องการผลิตภัณฑ์ ECH แบ่งตามภูมิภาค ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท แอดวานซ์ ไบโอเคมีคอล (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าภูมิภาคที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ ECH มากที่สุดในปี พ.ศ.2557 คือ ภูมิภาคเอเชีย โดยมีสัดส่วน 60% ของความต้องการทั้งหมด หรือคิดเป็น 900 กิโลตัน รองลงมาเป็นสหภาพยุโรปและอเมริกาเหนือ เป็นสัดส่วน 20% หรือคิดเป็น 300 กิโลตัน และ 18% หรือคิดเป็น 270 กิโลตัน ตามลำดับ

## คู่แข่งในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายอีพิคลอโรไฮดริน

### 1.2.1 Shandong Haili Chemical Industry Co.,Ltd.



ภาพที่ 1.3 ชื่อและสัญลักษณ์ Shandong Haili Chemical Industry Co.,Ltd.

ที่มา: <http://en.hailichemical.com/index1.html>



เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีรายใหญ่ของประเทศจีน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2546 เป็นผู้ผลิตอีทอลโรไฮดรินรายใหญ่และรายเดียวของประเทศจีน มีกำลังในการผลิต ECH มากกว่า 1,000 กิโลตันต่อปี จุดเด่นคือ เป็นบริษัทที่มีกำลังการผลิต ECH สูงที่สุดในโลก จุดอ่อนคือ วัตถุดิบหลักที่บริษัท ฯ ใช้ในการผลิต ECH นั้นเป็นโพรพิลีน ซึ่งไม่ใช่ Bio-Based ทำให้ลูกค้าที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับการกระบวนการผลิตที่เป็นต่อสิ่งแวดล้อม ไม่สนใจในผลิตภัณฑ์ ECH ที่บริษัท ฯ ผลิต สำหรับลูกค้าที่ไม่ได้สนใจในกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะสั่งซื้อ ECH จากบริษัท ฯ เพราะมีกำลังการผลิตที่สูงและมีต้นทุนที่ต่ำกว่า คู่แข่งรายอื่น ๆ ที่เป็น Bio-Based

### 1.2.2 The Dow Chemical Company



ภาพที่ 1.4 ชื่อและสัญลักษณ์ The Dow Chemical Company

ที่มา: <http://www.dow.com/>

เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านเคมีภัณฑ์รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกา มีประวัติยาวนานกว่า 117 ปี เป็นผู้ผลิต Epoxy Resin ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ ECH ในการผลิต โดยเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายรายใหญ่รายหนึ่งของโลก โดย The Dow Chemical ไม่ได้ผลิตและจัดจำหน่าย ECH แต่จะนำ ECH ที่ผลิตได้มาผลิตต่อเป็นผลิตภัณฑ์ Epoxy Resin ซึ่ง ECH ที่บริษัท ฯ ผลิตได้เป็นนั้น จัดเป็น Bio-Based โดยใช้ ไกลเซอร์ลิน เช่นเดียวกับของที่บริษัท ฯ ผลิตได้ โดยมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 500 กิโลตันต่อปี ซึ่งจุดเด่นคือ บริษัทมีชื่อเสียงที่ดี เป็นที่รู้จักในระดับสากล และมีบริษัทในเครือเยอะและครอบคลุมทุกภูมิภาคของโลก ทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดในอเมริกาเหนือสูงที่สุด

### 1.3 ข้อมูลองค์กร

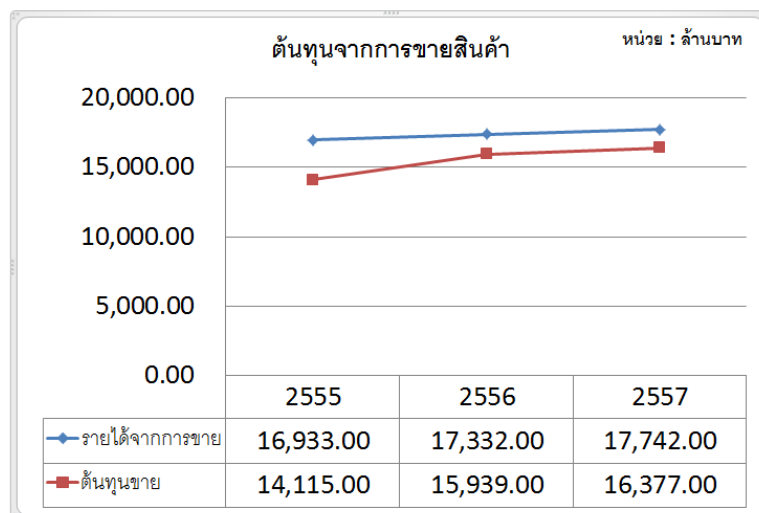
บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ.2531 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผงพลาสติกพีวีซีและโซดาไฟ เป็นผู้ผลิตใน

อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขึ้นต่อเนื่อง โดยจัดจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการที่ต้องการนำผงพลาสติกพีวีซีไปใช้ในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปต่อไป ซึ่งมีผู้ถือหุ้นหลักคือ Solvay Vinyls Holding AG สัดส่วนการถือหุ้น 59% และ PTT Global Chemical PCL. สัดส่วนการถือหุ้น 25% ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.5 แสดงสัดส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัท วินีไทย จำกัด (มหาชน)  
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท วินีไทย จำกัด (มหาชน)

จากสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย และสถานการณ์ราคาน้ำมันดิบที่ผันผวน ส่งผลให้ราคาเอธิลีนที่ใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตของบริษัทมีราคาผันผวนตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ประกอบกับผู้ผลิตเอธิลีนรายใหญ่ในประเทศและเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท นั่นคือ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ที่ส่งเอธิลีนให้บริษัท มีการลดกำลังการผลิตเอธิลีนลง ทำให้ราคาของเอธิลีนในประเทศปรับตัวสูงขึ้น อันเนื่องมาจากการลดกำลังการผลิตของผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศ ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตสินค้าปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.6 แสดงต้นทุนจากการขายเทียบกับรายได้จากการขายของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.6 แสดงให้เห็นว่าต้นทุนขายของบริษัทในปี พ.ศ.2556 ปรับตัวสูงขึ้นจากในปี พ.ศ.2557 คิดเป็น 12.9% และในปี พ.ศ.2557 ปรับตัวสูงขึ้นจากในปี พ.ศ.2556 คิดเป็น 2.5% บริษัทจึงมีการคิดค้นและพัฒนาทั้งกระบวนการผลิต รวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ลดการใช้วัตถุดิบจากน้ำมันดิบลง และสามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัท เพื่อสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมและเพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้

ต่อมาในปี พ.ศ.2555 ได้จัดตั้ง บริษัท แอดวานซ์ ไซโอเคมีคอล (ประเทศไทย) จำกัด ขึ้นเพื่อประกอบกิจการเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี “อีพิกลอโรไฮดริน (Epichlorohydrin)” ซึ่งเป็นสารเคมีหลักในการนำไปใช้ผลิต “อีพ็อกซีเรซิน (Epoxy Resin)” โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า อีพีเซอรอล โดยบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นทั้งหมด 100%

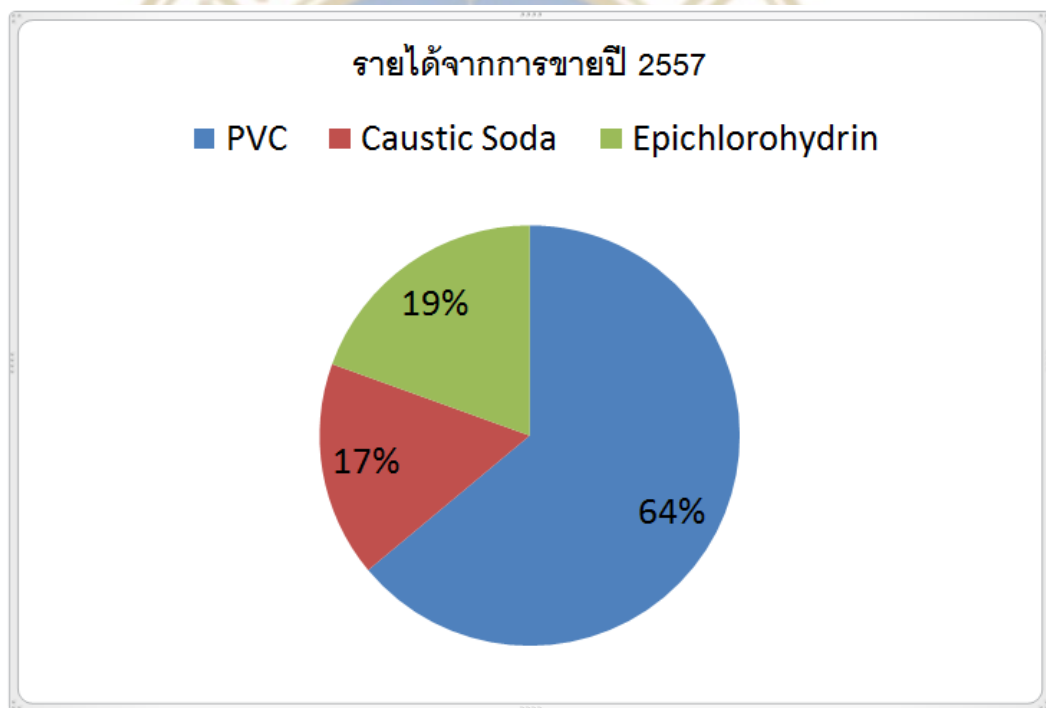
หลังจากตั้งบริษัท แอดวานซ์ ไซโอเคมีคอล (ประเทศไทย) จำกัด ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งตามผลิตภัณฑ์จำแนกได้ 3 ธุรกิจหลัก คือ 1.ผงพลาสติกพีวีซี 2.โซดาไฟ และ 3.อีพิกลอโรไฮดริน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.7 แสดงกลุ่มธุรกิจหลักของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://www.vinythai.co.th/en/products-and-service/index.html>

กลุ่มธุรกิจหลักที่ทำรายได้ให้บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธุรกิจกลุ่มผงพลาสติกพีวีซี ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้ต่อปีให้บริษัท มากที่สุด รองลงมาเป็นธุรกิจกลุ่มโซดาไฟและธุรกิจกลุ่มอีพิกลอโรไฮดรินทำรายได้ให้กับบริษัท โดยมีส่วนของรายได้จากการขายใกล้เคียงกัน ดังแสดงในภาพ



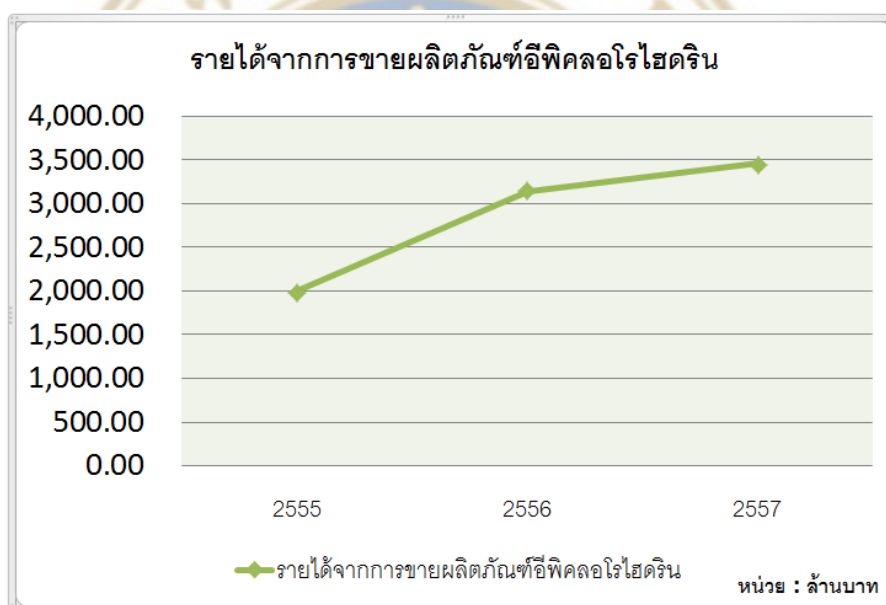
ภาพที่ 1.8 แสดงสัดส่วนรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.8 จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ.2557 รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) มาจากธุรกิจกลุ่มพีวีซีมูลค่า 11,346 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 64% ของรายได้จากการขายทั้งหมด รองลงมาเป็นธุรกิจกลุ่มโซดาไฟมูลค่า 2,941 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 17% ของรายได้ และธุรกิจกลุ่มอีพิกลอโรไฮดรินมูลค่า 3,455 ล้านบาท โดยคิดเป็นสัดส่วน 19% ของ

รายได้จากการขาย แสดงให้เห็นว่าธุรกิจในกลุ่มอีพิคลอโรไฮดรินสามารถทำรายได้จากการขายได้ใกล้เคียงกับกลุ่มธุรกิจโซดาไฟ ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่บริษัท ฯ ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายมาเป็นระยะเวลาที่นานกว่า

ธุรกิจในกลุ่มผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดริน ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจใหม่ของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเริ่มดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายในประเทศไทยในปี พ.ศ.2555 โดยบริษัท ฯ ต้องการจะให้ เป็นผลิตภัณฑ์ทดแทน เพราะเนื่องจากเป็น Bio-Based ที่ใช้วัตถุดิบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้โพรพอลีนเป็นวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ และแนวโน้มตลาดของลูกค้าน้ำมันอีพิคลอโรไฮดรินมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นทุก ๆ ปี ซึ่งสามารถดูได้จากยอดขายของบริษัท ฯ ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 ถึง พ.ศ.2557 ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.9 แสดงรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.9 แสดงให้เห็นว่ายอดขายผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 ถึง ปี พ.ศ.2557 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มของตลาดสินค้ากลุ่มอีพิคลอโรไฮดรินมีความต้องการในสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ผลสำรวจเกี่ยวกับตลาดสินค้าอีพิคลอโรไฮดรินที่ว่า ตลาดจะมีการเติบโตจากปี พ.ศ.2555 ที่มีความต้องการอยู่ที่ 1,520 กิโลตัน เพิ่มขึ้นไปเป็น 1,926 กิโลตัน ในปี พ.ศ.2560 (Markets and Markets, 2015)

### สถานที่ตั้ง

บริษัท ฯ มีสำนักงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สำนักงานที่กรุงเทพ ฯ และ โรงงานที่ระยอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สำนักงานกรุงเทพ ฯ : 3656/41 ชั้น 14 อาคารกรีนทาวเวอร์ ถ.พระราม 4 คลองเตย กทม. 10110

2. สำนักงานใหญ่ (โรงงาน) : 2 ถนน ใอ-สาม นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ต.มาบตาพุด อ.เมือง จ.ระยอง 21150

### วิสัยทัศน์

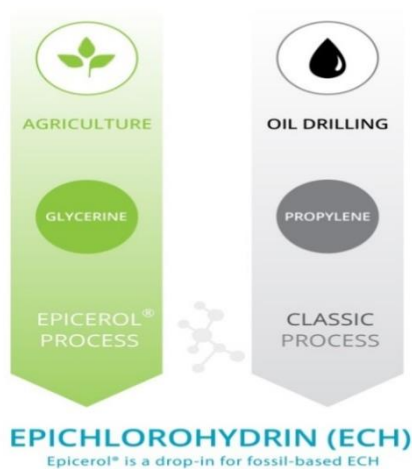
พันธมิตรที่ท่านไว้วางใจ ผู้นำด้านนวัตกรรม เปี่ยมด้วยศักยภาพทางการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในธุรกิจคลอโรไวนิลส์และไบโอเคมีคอลส์

### พันธกิจ

วิญไทยมุ่งมั่นที่จะผลิตและจำหน่ายพวงพลาสติกพีวีซี โซดาไฟ และอีพิคลอโรไฮดริน ให้แก่ลูกค้าในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย โดยใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัยระดับโลก และสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

#### 1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตอีพิคลอโรไฮดริน

เนื่องจากบริษัท ฯ มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม จึงมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ที่ใส่ใจและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าแก่บริษัท ฯ และระบบเศรษฐกิจต่อไป โดยผลิตที่บริษัท ฯ คิดค้นและพัฒนาขึ้นมาคือ อีพิเซอร์อล (Epicerol) คือผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินที่ใช้ในวัตรกรรมในกระบวนการผลิต ที่คิดค้น พัฒนา และจดสิทธิบัตรโดยบริษัทโซลเวย์ โดยใช้กลีเซอรินซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้จากกระบวนการผลิตไบโอดีเซล ซึ่งใช้น้ำมันพืชธรรมชาติเป็นวัตถุดิบ ได้แก่ ปาล์มและถั่วเหลือง เป็นวัตถุดิบในการผลิตทดแทนการใช้โพรพิลีน (Propylene) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์จากกระบวนการปิโตรเคมี โดยนวัตกรรมในการผลิตอีพิเซอร์อลถือเป็นการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ครั้งสำคัญ ที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการพัฒนาอุตสาหกรรมเคมีอย่างยั่งยืน โดยเมื่อเปรียบเทียบกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมจะพบว่ากระบวนการผลิตอีพิเซอร์อลมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีกระบวนการผลิตที่มีความแตกต่างจากกระบวนการผลิตอีพิคลอโรไฮดรินแบบเดิม ดังแสดงในภาพ



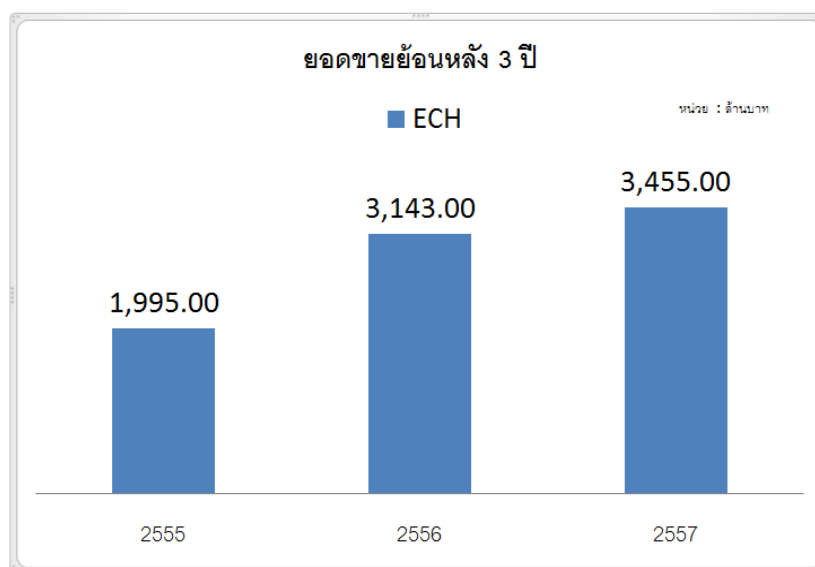
ภาพที่ 1.10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการผลิตอีพิคลอโรไฮดริน  
ที่มา: ฝ่ายการตลาดบริษัท แอดวานซ์ ไบโอเคมีคอล (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.10 แสดงให้เห็นวัตถุดิบหลักที่ทำให้แตกต่างคือ ไกลเซอริน เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากธรรมชาติ และถูกนำมาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยมีจุดเด่นคือ ลดการใช้พลังงาน น้ำ และคลอรีน ในกระบวนการผลิต ลดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อมและลดปริมาณของเสียจากการผลิต โดยสามารถลดภาวะโลกร้อนได้ 61%

ปัจจุบันบริษัท ฯ กำลังขยายฐานลูกค้าออกไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างโอกาสในการขายและเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดริน ซึ่งปัจจุบันลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากทางบริษัท ฯ จะเป็นลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งลูกค้าของลูกค้าให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงเกิดการผลักดันให้เกิดความต้องการมายังลูกค้าของบริษัท ฯ ที่จะสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ ECH จากบริษัท ฯ ต่อไป

## 1.5 สภาพปัญหา

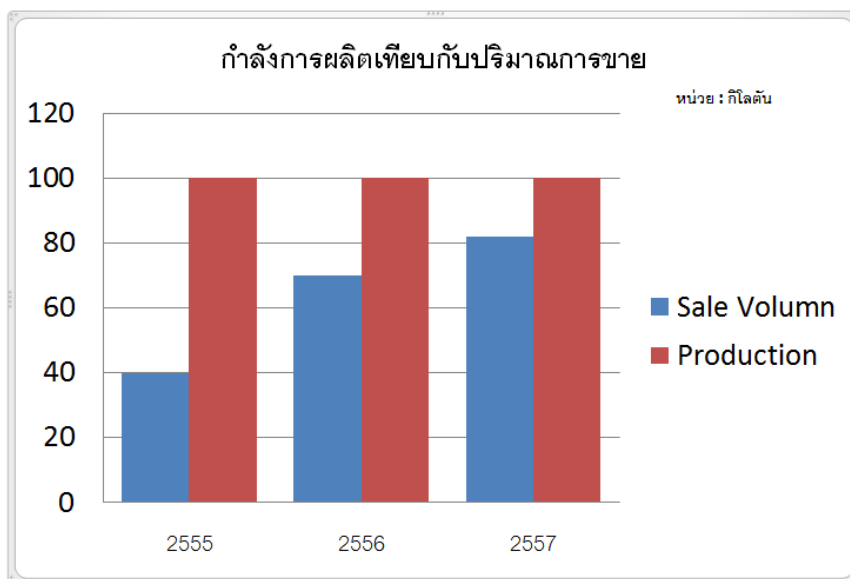
ถึงแม้ว่าความต้องการในผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินในตลาดโลกจะมีความต้องการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศก็ตาม ซึ่งคู่ได้จากยอดขายผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินของบริษัท ฯ ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2557 ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ



**ภาพที่ 1.11** แสดงการเปรียบเทียบยอดขายย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2555 - 2557  
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.11 จะเห็นว่ายอดขายสูงขึ้นทุกปี เป็นผลมาจากความต้องการในผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้นของตลาด โดยในปี 2556 ยอดขายสูงกว่าปี 2555 อยู่ที่ 58% แต่ในปี 2557 ยอดขายสูงกว่าปี 2556 อยู่ที่ 10% อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ายอดขายจะเพิ่มสูงขึ้น แต่บริษัท ฯ ได้มีการลงทุนในกระบวนการผลิตที่สามารถผลิต ECH ได้เต็มประสิทธิภาพที่ 100 กิโลตัน แต่ปัจจุบันมีการใช้กำลังการผลิตเพียง 82% ของกำลังการผลิตทั้งหมด ดังแสดงในภาพ





ภาพที่ 1.12 แสดงการเปรียบเทียบปริมาณการขายย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2555 - 2557  
ที่มา: รายงานประจำปี 2555 - 2557 บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.12 จะเห็นได้ว่าปริมาณการขายมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ.2555 มีปริมาณการขายอยู่ที่ 40,000 ตัน (คิดเป็น 40% ของกำลังการผลิตทั้งหมด) ในปี พ.ศ. 2556 มีปริมาณการขายอยู่ที่ 70,000 ตัน (คิดเป็น 70% ของกำลังการผลิตทั้งหมด) และในปี พ.ศ. 2557 มีปริมาณการขายอยู่ที่ 82,000 ตัน (คิดเป็น 82% ของกำลังการผลิตทั้งหมด) ซึ่งส่งผลให้บริษัท ฯ มีต้นทุนการผลิตคงที่ ๆ ต้องเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยผลิตภัณฑ์ ECH ของบริษัท ฯ ที่ผลิตนั้นเป็น Bio-Based ซึ่งมีต้นทุนที่สูงกว่าคู่แข่งที่ไม่ได้เป็น Bio-Based เป็นผลให้ลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาหันไปเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ECH จากคู่แข่ง โดยไม่ได้ใส่ใจถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ที่เป็น Bio-Based ซึ่งใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ความรู้เกี่ยวกับการนำผลิตภัณฑ์ ECH ไปใช้ในการผลิตของลูกค้ายังคงมีไม่มากเพียงพอ โดยเฉพาะตลาดในประเทศไทย ซึ่งยังมีความต้องการในผลิตภัณฑ์ ECH อยู่ในระดับต่ำ บริษัท ฯ ต้องให้ความสำคัญและขยายฐานลูกค้าไปยังอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่สามารถนำ ECH ไปใช้เป็นวัตถุดิบหรือเป็นสินค้าทดแทนวัตถุดิบเดิมในกระบวนการผลิตของลูกค้าได้ เช่น ในอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องบิน เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย และเพิ่มโอกาส รวมถึงความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท ฯ ที่ได้มีการลงทุนไปแล้ว เป็นการลดต้นทุนคงที่ ๆ เกิดขึ้นถึงแม้ว่าจะใช้กำลังการผลิตไม่เต็มกำลังก็ตาม

ดังนั้นจากปัญหาที่ว่ายอดขายผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลในปัจจุบัน ไม่สอดคล้องกำลังการผลิตรวมของบริษัท ฯ อันเนื่องมาจากความต้องการในผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลของลูกค้าและผู้บริโภคในตลาดปัจจุบันยังไม่มากเพียงพอ และลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ไม่ทราบถึงประโยชน์และการนำผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลไปใช้เป็นวัตถุดิบ หรือใช้ทดแทนวัตถุดิบเดิมของลูกค้า จึงต้องมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลของลูกค้าและผู้บริโภค และศึกษาความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคในการที่จะนำผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลไปใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อที่บริษัท ฯ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดของกลุ่มลูกค้าและผู้บริโภค เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์อีพิกลอเซอรอลให้มียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี โดยต้องการให้มียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 15% เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตรวมของบริษัท และรองรับกับความต้องการของผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดรินที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นการขยายตลาดกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายอีพิกลอโรไฮดรินให้กับบริษัท ฯ และเกิดความสามารถในแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่อไป



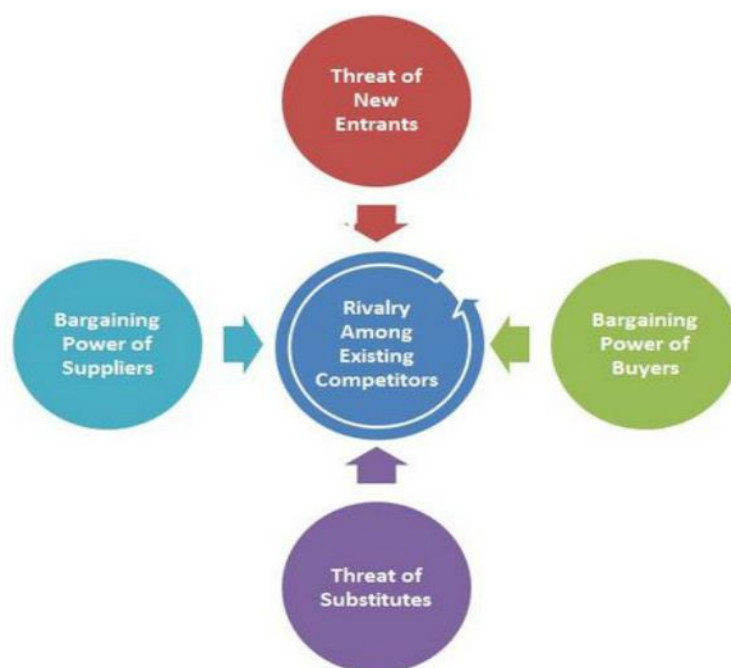
## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาเรื่องยอดขายผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดรินที่เพิ่มขึ้นของบริษัทนั้น ไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตรวมของบริษัท และความต้องการผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดรินของลูกค้าในตลาดยังมีน้อย ตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ในบทนี้จะทำการวิเคราะห์ธุรกิจในด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้พิจารณาในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายในผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดริน ให้มีสอดคล้องกับกำลังการผลิตรวมของบริษัท และสร้างความต้องการของลูกค้าในตลาด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรม โดยเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้การวางแผน และกำหนดกลยุทธ์มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น คือ การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) และใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ฯ

#### 2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Model)

Five Forces Model (Porter, 1980) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ ในอุตสาหกรรม โดยเป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ที่บอกถึงสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันหากพบว่าแรงผลักดันใดส่งผลไม่ดีต่อการดำเนินธุรกิจ และใช้ความได้เปรียบในการนำผลดีจากแรงผลักดันนั้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ โดยองค์ประกอบของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1.การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ 2.ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน 3.สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม 4.อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ 5.อำนาจต่อรองของลูกค้า ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการ ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม  
ที่มา: <https://www.edrawsoft.com/images/examples/fiveforcesmodel.png>

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการนั้น ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ จินนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจเพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

โดยการวิเคราะห์ผลักดันทั้ง 5 ประการของธุรกิจ นั้นคือ 1.การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ 2.ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน 3.อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4.อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ 5.สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งจะวิเคราะห์ว่าแรงผลักดันในแต่ละด้านมีผลกระทบในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากหรือน้อย ซึ่งถ้าแรงผลักดันใดมีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญในการจัดการกับแรงผลักดันนั้น เพื่อลดผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอันเกิดจากแรงผลักดันดังกล่าว และถ้าแรงผลักดันใดมีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากแรงผลักดันดังกล่าวในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

จากทฤษฎีการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่กล่าวไปข้างต้นนั้น สามารถวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

**2.1.1 การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่** สำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น การเข้ามาในอุตสาหกรรมปีใครเคมีทำได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นการขออนุญาตการ

จัดตั้งโรงงาน รวมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ จากทางภาครัฐ ที่มีข้อจำกัดและยุ่งยากมาก สำหรับผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม นอกจากนี้การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ต้อง เงินลงทุนสูง รวมถึงเทคโนโลยีที่ใช้เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวางระบบ และ ยังมีเรื่องของลิขสิทธิ์และสูตรการผลิตเฉพาะต่างๆ ล้วนแล้วแต่ยุ่งยากและซับซ้อน รวมทั้งตลาดใน อุตสาหกรรมปิโตรเคมีเป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย และในบางผลิตภัณฑ์เป็นตลาดผูกขาด จึง เป็นเรื่องยากสำหรับการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะทำให้ต้นทุนถูกกว่าผู้แข่งขันรายเดิม ที่มีอยู่ในตลาด ส่งผลให้ผู้แข่งขันรายใหม่ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ง่าย ดังนั้น การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงมีผลกระทบต่ำ

**2.1.2 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน** สำหรับสินค้าอีพิกลอลโรไฮดรินที่นำไปใช้เป็น วัตถุดิบในการผลิตอีพ็อกซีเรซินนั้น ไม่มีผลิตภัณฑ์อื่นที่ใช้เป็นวัตถุดิบทดแทนในกระบวนการ ผลิตอีพ็อกซีเรซินได้ และการคิดค้นและพัฒนาเพื่อหาผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้ทดแทนอีพิกลอลโร ไฮดรินนั้น เป็นเรื่องยุ่งยากและซับซ้อน และยังไม่มีการค้นคว้าอย่างจริงจังเพื่อหาผลิตภัณฑ์มาใช้ ทดแทนอีพิกลอลโรไฮดริน ซึ่งด้วยกระบวนการผลิตในปัจจุบัน และการเลือกใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างกลีเซอริน มาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้อีพิกลอลโรไฮดรินเป็นผลิตภัณฑ์ที่ ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตและเป็นเทคโนโลยีที่เพิ่งคิดค้นขึ้นมาใช้ล่าสุด จึงเป็นที่ยอมรับใน ตลาด ดังนั้น ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจึงมีผลกระทบต่ำ

**2.1.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ** ในปัจจุบันมีผู้ผลิตอีพิกลอลโรไฮดรินในตลาดเพิ่มมาก ขึ้น ซึ่งมีทั้งผู้ผลิตที่ใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในการผลิตอย่างกลีเซอริน และผู้ผลิตที่ใช้ โพรพิลีนเป็นวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ได้จากน้ำมันดิบ จึงไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อในตลาดมีจำนวนผู้ผลิตอีพิกลอลโรไฮดรินเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ อีพิกลอลโรไฮดรินได้จากผู้ผลิตที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นได้ในตลาด ผู้ซื้อจึงสามารถเลือกสรร ผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของผู้ซื้อได้มากขึ้น ซึ่งถ้าผู้ที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับการ รักษาสิ่งแวดล้อมก็สามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อีพิกลอลโรไฮดรินที่เป็น Bio-Based ได้ ส่วนลูกค้าที่ ไม่ได้สนใจในเรื่องของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตอีพิกลอลโรไฮดริน ก็สามารถเลือกซื้อ ผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตที่ใช้โพรพิลีนในกระบวนการผลิตได้ อันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่ผันผวนทำ ให้ราคาโพรพิลีนลดต่ำลง ซึ่งผู้ผลิตที่ใช้โพรพิลีนในกระบวนการผลิต จึงบริหารต้นทุนได้ต่ำกว่า การผลิตโดยการใช้อยูกลีเซอริน ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้ตามงบประมาณของผู้ซื้อ เมื่อมีจำนวนผู้ผลิตเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ซื้อมีความยืดหยุ่นสูงในการที่จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ใน

ตลาด เป็นการลดอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตคนอื่นเนื่องมาจากจำนวนผู้ผลิตที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อให้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น อำนาจต่อรองของผู้ซื้อจึงมีผลกระทบสูง

**2.1.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์** ในส่วนของซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นผู้ขายวัตถุดิบให้กับบริษัท นั่นคือ กลิเซอริน ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้จากน้ำมันปาล์ม จากสถานะจำนวนปาล์มต้นตลาดในปัจจุบัน ส่งผลให้ราคาน้ำมันปาล์มปรับตัวลดลงตามกลไกของตลาดผู้ผลิตและผู้จำหน่ายน้ำมันปาล์มรายใหญ่ของโลกอย่างมาเลเซียและอินโดนีเซีย มีการปรับลดราคาในการขายน้ำมันปาล์มลงเพื่อให้สอดคล้องกับราคาในตลาดโลก ทำให้ราคากลิเซอรินลดต่ำลงเช่นเดียวกับราคาของน้ำมันปาล์ม ส่งผลดีต่อบริษัทเนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตที่ถูกลง อันเนื่องมาจากราคาวัตถุดิบที่ลดลงตามตลาดโลก และจำนวนซัพพลายเออร์ที่ขายกลิเซอรินให้กับบริษัทในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการน้ำมันปาล์มไปใช้ผลิตไบโอดีเซลในตลาดโลกเพิ่มสูง เมื่อมีการผลิตน้ำมันปาล์มเพิ่มมากขึ้น ผลิตภัณฑ์พลอยได้อย่างกลิเซอรินจึงมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย และปัจจุบันมีการนำเข้กลิเซอรินจากประเทศมาเลเซีย และประเทศในตะวันออกกลาง โดยบริษัทจะคำนึงถึงราคาของวัตถุดิบของทั้ง 2 ประเทศที่เป็นซัพพลายเออร์ให้กับบริษัท ทำให้มีการเปรียบเทียบเรื่องต้นทุนของกลิเซอรินได้ และเลือกสั่งวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม เมื่อบริษัทมีการเลือกจำนวนซัพพลายเออร์มากกว่า 1 ราย และมีการเปรียบเทียบราคาของวัตถุดิบได้จากซัพพลายเออร์ทั้ง 2 ราย เป็นการลดการผูกขาดของซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่ง และกระจายความเสี่ยงอันเนื่องมาจากราคาของวัตถุดิบ ก็ส่งผลให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ที่มีผลต่อบริษัทลดความรุนแรงลง ดังนั้น อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์จึงมีผลกระทบต่ำ

**2.1.5 สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน** ในอุตสาหกรรมการผลิตอีพิกลอโรไฮดรินเป็นตลาดผู้แข่งขันน้อยราย กล่าวคือมีผู้แข่งขันในตลาดหลัก ๆ เพียง 3 ราย อยู่ในเอเชีย 2 ราย คือ Shandong Haili Chemical Industry Co.,Ltd. อยู่ใน ประเทศจีน และ Advance Biochemical (Thailand) Co.,Ltd. อยู่ในประเทศ นอกจากนี้อยู่ในสหรัฐอเมริกาอีก 1 ราย คือ The Dow Chemical ซึ่งผู้ผลิตอีพิกลอโรไฮดรินรายใหญ่ที่สุดในโลกอยู่ที่ประเทศจีน มีกำลังการผลิตมากที่สุดในโลกคิดเป็น 60% ของความต้องการในตลาดทั้งหมด โดยผู้ผลิตอีพิกลอโรไฮดรินที่เป็น Bio-Based มีเพียง 2 รายเท่านั้น นั่นคือ Advance Biochemical (Thailand) Co.,Ltd. และ The Dow Chemical Company ซึ่งใช้กลิเซอรินเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ในส่วนของ The Dow Chemical Company นั้น มีการนำอีพิกลอโรไฮดรินที่ผลิตได้ไปผลิตเป็นอีพ็อกซีเรซิน ต่อไป โดยไม่ได้จำหน่ายอีพิกลอโรไฮดรินที่ผลิตได้เป็นหลัก ดังนั้นการแข่งขันหลัก ๆ ในตลาดมีเพียง 2 ราย ที่ขายผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดรินในตลาดโลก โดย Shandong Haili Chemical Industry Co.,Ltd. จะผลิตอีพิกลอโร

ไฮดรินโดยใช้โพรพิลีนเป็นวัตถุดิบในการผลิต และเนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูง ทำให้การบริหารต้นทุนทำได้ดีกว่า ประกอบกับราคาโพรพิลีนในตลาดโลกที่ราคาตกลงอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ปรับตัวลดลง ยิ่งทำให้ผู้ผลิตที่ใช้โพรพิลีนในการผลิตมีความได้เปรียบในเรื่องของการบริหารต้นทุนที่ทำได้ดีกว่า โดยลูกค้ากลุ่มที่ไม่ได้สนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมจะเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในประเทศจีนเป็นหลัก เพราะมีราคาต่ำกว่า ส่วน Advance Biochemical (Thailand) Co.,Ltd. เน้นสร้างตลาดในกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก แต่ด้วยสถานการณ์ในเอเชียซึ่งเป็นตลาดใหญ่ที่สุด ที่ผู้ซื้อส่วนใหญ่ไม่สนใจกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจึงมีการแข่งขันกันมาก เพื่อพยายามสร้างตลาดให้ผู้ซื้อสนใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ เพิ่มมากขึ้น จึงพยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อดึงลูกค้ามาซื้อสินค้า ดังนั้นสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีความรุนแรงสูง

สรุปผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ

แรงผลักดัน	ระดับของแรงผลักดันต่อบริษัท
การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	ระดับต่ำ
ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ระดับต่ำ
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่ามีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทอยู่ 2 ประการ คือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน แรงผลักดันอีก 3 ประการ คือ การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำ

โดยแรงผลักดันที่ผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) คือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ซึ่งทั้งลูกค้ารายเดิมที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ที่สามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งในตลาดได้ ถึงแม้ว่าในตลาดจะมีคู่แข่งเพียง 2 ราย แต่คู่แข่งสามารถบริหารต้นทุนของผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่า อันเนื่องมาจากราคาวัตถุดิบหลักของคู่แข่งนั้นคือ โพรพิลีน มีราคาที่ถูกกว่าวัตถุดิบหลักของบริษัท ฯ นอกจากนี้ลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่นก็ยังขาดความรู้ในการที่จะใช้อิพิเซอรอลของบริษัท ฯ เพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตหรือใช้ทดแทนวัตถุดิบเดิมของลูกค้า จึงทำให้

ลูกค้ารายใหม่ในอุตสาหกรรมอื่นไม่เลือกที่จะใช้อีพิเซอร์อล เนื่องจากไม่ทราบถึงประโยชน์จากการใช้อีพิเซอร์อล

เมื่อวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Model) แล้ว ทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรม และผลกระทบของแรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ จึงนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดแรงผลักดันของปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจลง โดยจากการวิเคราะห์พบว่าลูกค้าซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อบริษัท มีผลโดยตรงต่อยอดขายของบริษัท จึงควรให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด ตลอดจนหากกลยุทธ์เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า และสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ให้มากที่สุด และปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบริษัทอีกประการหนึ่ง คือ คู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นคู่แข่งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีความได้เปรียบในการบริหารต้นทุนที่ทำได้ดีกว่า ทำให้บริษัท ฯ ต้องวางแผนและหากกลยุทธ์ที่จะสร้างความแตกต่าง เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในอุตสาหกรรมต่อไปได้อย่างยั่งยืน

## 2.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)

VRIN Analysis (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ภายในองค์กร โดยเป็นวิเคราะห์ถึงทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้น สามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรได้หรือไม่ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้จะวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

**2.2.1 Valuable (V ; คุณค่า)** วิเคราะห์ว่าทรัพยากรนั้นสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพื่อทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนจากการผลิต สร้างความแตกต่าง หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและองค์กร ซึ่งหากทรัพยากรนั้นสามารถตอบสนองเงื่อนไขดังกล่าวได้ ทรัพยากรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันให้กับองค์กรได้

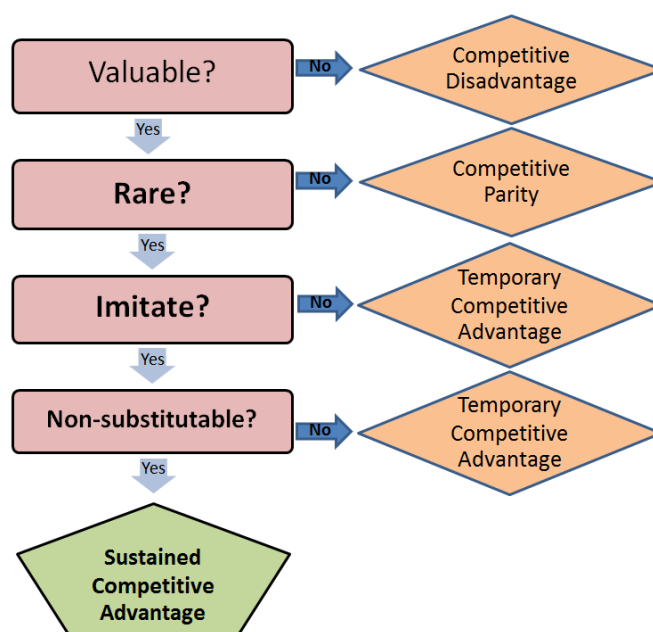
**2.2.2 Rare (R ; ความหายาก)** วิเคราะห์ว่าทรัพยากรนั้นหาได้ยากเพียงใด เป็นทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะองค์กร เมื่อเป็นทรัพยากรที่มีเฉพาะองค์กร องค์กรที่ครอบครองทรัพยากร จึงเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันให้กับองค์กรได้



**2.2.3 Imitate (I ; การลอกเลียนแบบ)** วิเคราะห์ว่าทรัพยากรนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้ต้นทุนสูงในการลอกเลียนแบบ หรือไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เลย ซึ่งหากเป็นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้องค์กรที่มีทรัพยากรนั้นสามารถใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

**2.2.4 Non-substitutable (N ; ไม่มีสิ่งใดทดแทน)** วิเคราะห์ว่าทรัพยากรนั้นมีสิ่งที่ใช้ทดแทนได้หรือไม่ ถ้าเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาใช้ทดแทนได้ ไม่ว่าจะหาจากภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม ส่งผลให้องค์กรที่เป็นเจ้าของทรัพยากรนั้นในการสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้

หากองค์กรที่มีทรัพยากรซึ่งตอบสนองและมีคุณลักษณะสำคัญทั้ง 4 ประการนั้น ทรัพยากรนั้นสามารถช่วยองค์กรให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวความคิดและขั้นตอนของ VRIN framework

ที่มา: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>

จากภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดและขั้นตอนของการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่องค์กรมีนั้นมีคุณค่ากับองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่มีก็แสดงว่าทรัพยากรนั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ แต่ถ้ามีก็จะวิเคราะห์ต่อไปว่าเป็นทรัพยากรที่หายากหรือไม่ ถ้าไม่มีก็แสดงว่าทรัพยากรนั้นใช้สร้าง

ความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม ถ้าใช่ก็จะวิเคราะห์ต่อว่าทรัพยากรนั้นลอกเลียนแบบได้หรือไม่ ถ้าไม่ก็แสดงว่าทรัพยากรนั้นสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ชั่วคราว ถ้าใช่ก็จะวิเคราะห์ต่อว่าทรัพยากรนั้นมีสิ่งทดแทนหรือไม่ ถ้าไม่ก็แสดงว่าทรัพยากรนั้นสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ชั่วคราว ถ้าใช่ก็แสดงว่าทรัพยากรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)

ทรัพยากร	Valuable?	Rare?	Imitate?	Non-substitutable?	ผลการวิเคราะห์
เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิต	Yes	Yes	Yes	No	แข่งขันได้ชั่วคราว
บุคลากรด้านกระบวนการผลิต	Yes	Yes	Yes	Yes	แข่งขันได้อย่างยั่งยืน
บุคลากรด้านการขายและการตลาด	Yes	Yes	No	No	แข่งขันได้ชั่วคราว
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	Yes	Yes	No	No	แข่งขันได้ชั่วคราว
ผลิตภัณฑ์	Yes	Yes	Yes	No	แข่งขันได้ชั่วคราว
พันธมิตรทางธุรกิจ	Yes	Yes	Yes	Yes	แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากตารางที่ 2.2 เป็นการแสดงการวิเคราะห์เพื่อหาผลลัพธ์ว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในแต่ละด้านนั้น ส่งผลต่อองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์อีฟิคอลโรไฮดรินได้มากน้อยเพียงใด และเป็นความได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ ตามกรอบแนวความคิด VRIN Analysis โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

**ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิต** เป็นการวิจัยและพัฒนาคิดค้นกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นนวัตกรรมขั้นสูงในการผลิตอีฟิคอลโรไฮดริน ที่ใช้พลังงานน้อยลงและลดการใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายลง รวมทั้งยังสามารถช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศ จึงเป็นเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของบริษัท จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร หายากเนื่องจากเป็นนวัตกรรมขั้นสูงในกระบวนการผลิต และยากต่อการลอกเลียนแบบเนื่องจากการจดลิขสิทธิ์เฉพาะ ซึ่งการลอกเลียนแบบเลยจึงทำไม่ได้ แต่อย่างไรก็ดีในกระบวนการผลิตอีฟิคอลโรไฮดรินสามารถทำได้หลายวิธี ส่งผลให้สามารถใช้เทคโนโลยีอื่น

ๆ มาใช้ในการผลิตแทนได้ ถึงแม้ว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้จะคุณภาพไม่ดีเท่ากับของบริษัท ฯ แต่ก็สามารถใช้ทดแทนได้ ดังนั้น เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิตของบริษัท ฯ ส่งผลให้บริษัท ฯ แข่งขันได้ชั่วคราว เนื่องจากคู่แข่งสามารถใช้เทคโนโลยีอื่น ๆ มาทดแทนในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้อิพิคโลโรไฮดรินได้เช่นกัน

**ด้านบุคลากรด้านกระบวนการผลิต** เนื่องจากเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิตเป็นเทคโนโลยีที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะ จึงต้องมีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและเงินทุนที่จะทำให้พนักงานมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการผลิตและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีเฉพาะที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ การฝึกอบรมพนักงานจึงมีความแตกต่างกัน ดังนั้น บุคลากรด้านกระบวนการผลิตของบริษัท ฯ จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นทรัพยากรที่หายาก เพราะต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมและใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบไม่ได้เพราะแต่ละองค์กรหรือคู่แข่งก็มีกระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน การดูแลและฝึกอบรมก็แตกต่างกัน ด้วยความแตกต่างกันในกระบวนการผลิตของแต่ละองค์กร ทำให้ทุกองค์กรมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในกระบวนการผลิตของตนเอง จึงเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ ถ้าจะต้องมีการทดแทนก็ต้องใช้ระยะเวลาและเงินลงทุนเพื่อให้บุคลากรในกระบวนการผลิตสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บุคลากรด้านกระบวนการผลิตของบริษัท ฯ ส่งผลให้บริษัท ฯ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

**ด้านบุคลากรด้านการขายและการตลาด** งานด้านการขายและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์อิพิคโลโรไฮดรินนั้น มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ด้านความเข้าใจด้านเคมีและกระบวนการผลิต นอกจากนั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารด้วย ทำให้การจัดหาคนเข้ามาเพื่อทำงานด้านการขายและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ต้องใช้ระยะเวลาในการเลือกสรรบุคลากรเพื่อให้ตรงตามความต้องการของบริษัท ฯ มากที่สุด และต้องใช้เงินลงทุนในการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการขายและการตลาด ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต และการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อแนะนำลูกค้าในการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตต่อไป ทำให้บุคลากรด้านการขายและการตลาดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก เนื่องจากต้องลงทุนในการสรรหา อบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ แต่คู่แข่งในตลาดก็สามารถสรรหา อบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการขายและการตลาดให้มีความเชี่ยวชาญ เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางของแต่ละองค์กร ซึ่งทักษะด้านงานขายและการตลาดสามารถลอกเลียนแบบได้ และบุคลากรด้านการขายและการตลาดของบริษัท ฯ ก็สามารถนำความรู้ความสามารถไปปรับใช้กับบริษัท ฯ คู่แข่งได้

เนื่องจากทักษะดังกล่าวสามารถลอกเลียนแบบหรือสามารถทดแทนกันได้ ดังนั้น ด้านบุคลากรด้านการขายและการตลาดของบริษัท ฯ ส่งผลให้บริษัท ฯ แข่งขันได้ชั่วคราว

**ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์** เนื่องจากกระบวนการผลิตอีพ็อกซีโพลีเอสเตอร์ของ บริษัท ฯ เป็นนวัตกรรมขั้นสูง ที่ช่วยลดการใช้พลังงานและสารเคมีในกระบวนการผลิตลง ทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง และเป็น Bio-Based ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คุณภาพของผลิตภัณฑ์อีพ็อกซีโพลีเอสเตอร์ของบริษัท ฯ ผลิตได้นั้น จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท ฯ และหายาก เนื่องจากใช้เทคโนโลยีที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะ ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้ดีกว่าคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ดีคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ ด้วยการพัฒนาระบวนการผลิตของคู่แข่ง ด้วยการใช้เทคโนโลยี หรือลงทุนวิจัยและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้นได้ นอกจากนี้คู่แข่งยังสามารถหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ทดแทนกระบวนการผลิตที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของบริษัท ฯ ที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งให้ใกล้เคียงกับของบริษัท ฯ ได้ ดังนั้น ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ส่งผลให้บริษัท ฯ แข่งขันได้ชั่วคราว

**ด้านผลิตภัณฑ์** สำหรับผลิตภัณฑ์อีพ็อกซีโพลีเอสเตอร์ของ บริษัท ฯ นั้น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้กลีเซอรินเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่คู่แข่งใช้โพรพิลีนเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้จากน้ำมันดิบ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อ บริษัท ฯ เป็นทรัพยากรที่หายาก เนื่องจากการคิดค้นและพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะของบริษัท ฯ จึงไม่มีคู่แข่งรายใดสามารถผลิตได้ นอกจากนี้ยังไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เพราะเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของบริษัท ฯ แต่เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ มีราคาสูงกว่าคู่แข่ง ทำให้ลูกค้าที่มีความยืดหยุ่นสูง กล่าวคือไม่สนใจเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และไม่สนใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม ก็สามารถถูกทดแทนได้ด้วยผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่ไม่ได้เป็น Bio-Based เนื่องจากมีราคาที่ถูกลงกว่าของบริษัท ฯ ดังนั้น ด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ส่งผลให้บริษัท ฯ แข่งขันได้ชั่วคราว

**ด้านพันธมิตร** ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ฯ คือ Solvay Vinyls Holding AG ซึ่งเป็นองค์กรที่ก่อตั้งมายาวนานมากกว่า 100 ปี มีความเชี่ยวชาญในผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีมายาวนาน นอกจากนี้ยังมีสาขาอยู่ทั่วโลกใน 52 ประเทศ ซึ่งบริษัท ฯ ได้ร่วมมือกับ Solvay ในการคิดค้น วิจัยและพัฒนา รวมทั้งนำความรู้และความได้เปรียบจากการที่มีสาขาอยู่ทั่วโลก ในการเป็นพันธมิตรที่ช่วยในการกระจายสินค้า เนื่องจากสาขาในแต่ละพื้นที่ในแต่ละประเทศมีความเชี่ยวชาญและทราบถึงความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่เป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นการรวมพลังกันในการทำธุรกิจในระดับโลก จึงเป็นความได้เปรียบของบริษัท ฯ ที่มีพันธมิตร

ทางการค้า จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายากต่อองค์กร คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากการจะหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของโลกเช่นเดียวกับบริษัท ฯ นั้นทำได้ยาก ไม่สามารถทดแทนได้ ไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงลูกค้าในแต่ละพื้นที่แต่ละประเทศนั้น พันธมิตรของบริษัท ฯ มีความเชี่ยวชาญมากกว่า ดังนั้น ด้านพันธมิตรของบริษัท ฯ ส่งผลให้บริษัท ฯ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัท ฯ โดยใช้ VRIN framework นั้น ทำให้ทราบว่า ทรัพยากรที่บริษัท ฯ มีอยู่นั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ โดยจากผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรด้านกระบวนการผลิตและพันธมิตร เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัท ฯ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ฯ ในการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันให้บริษัท ฯ ได้ ในส่วนของทรัพยากรของบริษัท ฯ ทำให้บริษัท ฯ แข่งขันได้ชั่วคราว นั่นคือ เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ ซึ่งช่วยในการกำหนดกลยุทธ์บริษัท ฯ ในการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันต่อไปได้ และทรัพยากรที่ทำให้บริษัท ฯ สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกับคู่แข่งนั้นคือ บุคลากรด้านการขายและการตลาด และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริษัท ฯ ต้องมีการติดตาม พัฒนา เพื่อให้ทรัพยากรนั้นสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และเพื่อไม่ให้คู่แข่งพัฒนาทรัพยากรนั้นได้ดีกว่า เนื่องจากจะทำให้ทรัพยากรนั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้อีกต่อไป

### 2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

Value Chain (Porter, 1985) เป็นแนวคิดที่แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยการเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรม ทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งแนวคิดของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า นั้น คือการสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันให้กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า นั้น ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการวิเคราะห์ในกิจกรรมของบริษัทในทุกกระบวนการ เพื่อหาข้อผิดพลาดในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมและนำมาพัฒนาเพื่อแก้ไข และป้องกันข้อผิดพลาดอันเกิดจากการดำเนินงานในทุกกิจกรรม ทำให้ลดความผิดพลาดจากดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ซึ่งทำให้เกิด

ความสามารถในการแข่งขันได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารต้นทุน ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และบริษัทสามารถใช้ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นมากำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันต่อไป

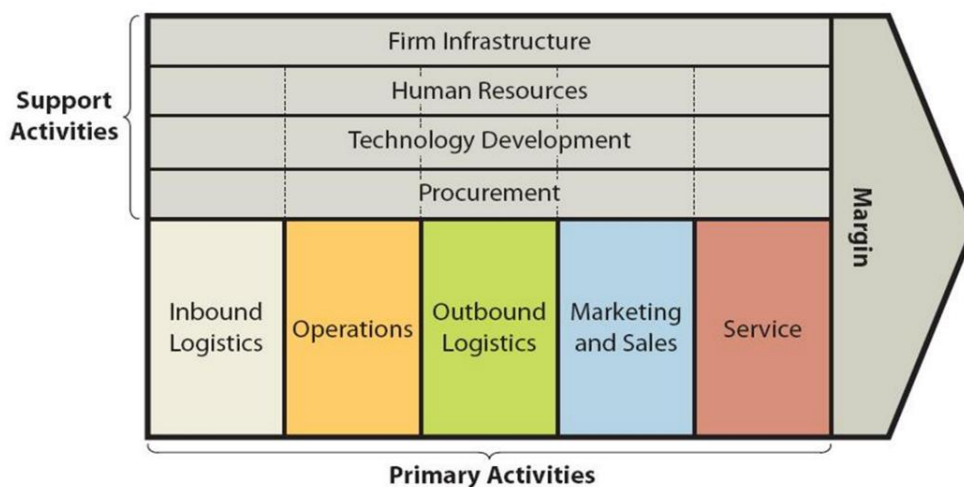
โดยในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าแบ่งออกเป็นกิจกรรม 2 ส่วน ดังนี้

**กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** ประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การได้มาซึ่งวัตถุดิบ การผลิต การตลาด การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้า ดังนี้

- การได้มาซึ่งวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของวัตถุดิบ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแบ่งสรรวัตถุดิบไปยังกระบวนการผลิต
- การผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ขององค์กร เป็นขั้นตอนการผลิต
- การจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บสินค้าหลังจากกระบวนการผลิต รวบรวมสินค้า และจัดจำหน่ายสินค้าไปยังลูกค้า
- กิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า
- บริการหลังการขาย (Customer Services) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงบริการหลังการขาย

**กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)** เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

- จัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต
- การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ สรรหา คัดเลือก ประเมินผล ไปจนถึงการดูแลพนักงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เป็นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร อันได้แก่ ระบบบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 2.3 แสดงกรอบแนวความคิดของห่วงโซ่คุณค่า

ที่มา: <http://blogs.msdn.com/b/nickmalik/archive/2014/04/04/business-architects-what-s-at-the-core.aspx>

เมื่อนำกรอบแนวความคิดของห่วงโซ่คุณค่ามาใช้ในการวิเคราะห์บริษัท ๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

**2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การได้มาซึ่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การตลาด การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้า ดังนี้

- การได้มาซึ่งวัตถุดิบ (Inbound Logistics) บริษัท ๆ มีการนำเข้าวัตถุดิบหลักซึ่งคือ กลิเซอรีน มาจากประเทศมาเลเซีย และประเทศในตะวันออกกลาง เพื่อนำมาใช้ในการผลิตอิพิกลโรไฮดริน และมีการจัดเก็บสต็อกของสินค้าคงเหลือ โดยใช้บริการเช่าแท้งก์ในการจัดเก็บวัตถุดิบ และต่อท่อตรงจากแท้งก์ของผู้ให้บริการมายังโรงงานที่ผลิตอิพิกลโรไฮดริน โดยมีการจัดเก็บวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตในแต่ละสัปดาห์ และคำนวณปริมาณการสั่ง รวมถึงคำนวณถึงระยะเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ในต่างประเทศมายังบริษัท ๆ ซึ่งการสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์หลายราย เป็นการลดความเสี่ยงจากการผูกขาดของซัพพลายเออร์เพียงรายเดียว และสามารถเปรียบเทียบราคาของวัตถุดิบของแต่ละซัพพลายเออร์ ทำให้บริหารจัดการด้านต้นทุนได้ดีกว่าการสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์เพียงรายเดียวได้ การคำนวณระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าจากซัพพลายเออร์มาถึงบริษัท ๆ และการเก็บสต็อกของวัตถุดิบช่วยให้อุปกรณ์มีวัตถุดิบเพียงพอในการผลิต หากเกิดเหตุการณ์ที่ซัพพลายไม่สามารถส่งของให้กับบริษัท ๆ ได้ทันตามกำหนด

- การผลิต (Operations) ในกระบวนการผลิตสินค้าของบริษัท ฯ เนื่องจากบริษัท ฯ มีการคิดค้นและพัฒนากระบวนการผลิตที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะ โดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการผลิตทำให้ประหยัดพลังงานและลดเวลาที่ใช้ในการผลิตลง ซึ่งทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ดี และลดของเสียและความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการผลิตได้ ซึ่งมีการวางแผนการผลิตที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ดำเนินการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ไม่ผลิตมากจนเกินไป เพราะสินค้าคงเหลือมีต้นทุนในการจัดเก็บ เพื่อให้บริษัท ฯ สามารถบริหารต้นทุนได้ดีขึ้นและผลิตสินค้าเพียงพอต่อความต้องการ เพื่อลดต้นทุนเสียโอกาสจากการที่สินค้าไม่เพียงพอต่อการขาย

- การจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า (Outbound Logistics) เมื่อบริษัท ฯ สินค้า นั่นคือ อีพิกโลโรไฮดรินเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งไปจัดเก็บที่แห่งที่แห่งของผู้ให้บริการเช่าแท้งก์ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการเดียวกันกับผู้ให้บริการในการจัดเก็บวัตถุดิบของบริษัท ฯ ซึ่งสินค้าที่ผลิตได้จะถูกส่งทางท่อเพื่อไปจัดเก็บ พร้อมจัดจำหน่าย และส่งไปยังลูกค้าของบริษัท ฯ ซึ่งในส่วนของลูกค้าในประเทศมรเพียงรายเดียว ทางบริษัท ฯ จึงมีการทำสัญญาและต่อท่อจากแท้งก์สินค้าคงเหลือไปยังโรงงานการผลิตของลูกค้าโดยตรง ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าได้ตามความต้องการ และทันเวลา เนื่องจากการส่งทางท่อลูกค้าสามารถเปิดวาล์วเพื่อรับสินค้าได้เลย สำหรับลูกค้าต่างประเทศ จะมีการส่งสินค้าทางเรือ โดยแผนกขนส่งต่างประเทศของบริษัท ฯ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าถึงมือลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งจะมีการวางแผนและจัดการขนส่งให้เหมาะสมกับปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการขนส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ

- กิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and sales) เนื่องจากสินค้าของบริษัท ฯ เป็นสินค้าที่ราคาขึ้นลงตามกลไกตลาดโลก ดังนั้นในด้านราคาจะเป็นการตกลงกับลูกค้าเป็นสูตรราคาที่มีการคำนวณแบบแปรผันเพื่อให้สอดคล้องกับราคาในตลาด ซึ่งกิจกรรมทางการตลาดและการขายของบริษัท ฯ ในปัจจุบันจะเป็นการเข้าหาลูกค้าและนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า ทำให้ลูกค้าทราบถึงข้อมูลและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ และเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์จนนำไปสู่การสั่งซื้อ เป็นการขยายกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท ฯ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ทางการตลาดในการขายผลิตภัณฑ์ในอนาคต

- บริการหลังการขาย (Customer Services) ลูกค้าของบริษัท ฯ ทั้งหมดจะสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ และนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าของลูกค้าต่อไป การบริการหลังการขายของบริษัท ฯ จึงเป็นการแนะนำลูกค้าเกี่ยวกับการนำผลิตภัณฑ์ไปผลิตต่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดแก่ลูกค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ และลูกค้าของบริษัท ฯ



**2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)** เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

- จัดซื้อ (Procurement) เป็นส่วนงานที่สนับสนุนในด้านการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ โดยมีการเปรียบเทียบราคา ระยะเวลาในการจัดส่งของซัพพลายเออร์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีวัตถุดิบเพียงพอต่อการผลิตสินค้า และช่วยสนับสนุนทางด้านข้อมูลเพื่อให้ฝ่ายผลิตใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุดิบเพื่อบริหารด้านต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าของบริษัท ฯ

- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมที่มีฝ่ายรับผิดชอบหลักเป็นแผนกไอที ในการสนับสนุนให้แต่ละส่วนงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยในกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ระบบการจัดซื้อ รวมไปถึงระบบบัญชีต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ประสานงานเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของแต่ละแผนก เพื่อนำมาพัฒนาระบบให้สอดคล้องและสนับสนุนการทำงานของแผนก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท ฯ มากที่สุด

- การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ผู้ที่รับผิดชอบหลักคือฝ่ายบุคคลในการวิเคราะห์กำลังคนให้สอดคล้องกับงาน ตลอดจนจัดหาพนักงานให้ทำงานในแต่ละแผนก แต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการดูแลสวัสดิการพนักงานเพื่อให้มั่นใจว่าค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นไปธรรมต่อพนักงาน และจัดอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการงาน เหมาะสมกับพนักงานที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ฯ

- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เนื่องจากบริษัท ฯ มีการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานตามที่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับกำหนด เนื่องจากเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จึงมีมาตรฐานในการทำงานและการบริหารเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ต้องทำ ไม่ว่าจะเป็นหลักธรรมาธิบาล การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัท ฯ เพื่อให้บริษัท ฯ เติบโตได้อย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า โดยการวิเคราะห์กิจกรรมของบริษัท ฯ พบว่ากิจกรรมที่บริษัท ฯ ทำอยู่นั้นเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บริษัท ฯ สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้วนั้น กิจกรรมที่มีความสำคัญที่ช่วยให้บริษัท ฯ สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามความต้องการ คือ การตลาดและการขายซึ่งต้องมีการศึกษาข้อมูลของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มยอดขายของบริษัท ฯ เพื่อนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมในการขยายตลาดในอนาคต โดยกิจกรรมที่ช่วยให้บริษัท ฯ ลดต้นทุนในการผลิตสินค้า เพื่อให้สินค้ามีต้นทุนที่ต่ำและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ คือ ฝ่ายผลิต เนื่องจากเป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวัตถุดิบและการผลิต ซึ่งในกระบวนการผลิตมีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อ

ช่วยให้ลดต้นทุนในการผลิต และเป็นฝ่ายที่ช่วยให้บริษัท ๆ บริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในกิจกรรมด้านบริการหลังการขาย บริษัท ๆ ต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างละเอียด เพื่อนำเสนอการใช้ผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการขายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้ และกิจกรรมสนับสนุนที่บริษัท ๆ มีนั้น มีความพร้อมที่จะช่วยให้กิจกรรมหลักของบริษัท ๆ ดำเนินไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

## 2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis (Humphrey, 2016) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยองค์ประกอบของ SWOT ประกอบด้วย

**S (Strengths)** หมายถึงจุดแข็งที่เป็นปัจจัยภายในที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

**W (Weakness)** หมายถึงจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการดำเนินการ

**O (Opportunities)** หมายถึงโอกาสซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

**T (Treats)** หมายถึงอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกที่อาจจะขัดขวางการดำเนินการ



ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบแนวความคิดของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส  
ที่มา: <http://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/>

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ฯ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Model) ซึ่งช่วยให้เข้าใจโครงสร้างของอุตสาหกรรม และผลกระทบของแรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis) ซึ่งช่วยให้องค์กรทราบว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้น สามารถสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้หรือไม่ และการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ซึ่งช่วยให้องค์กรทราบว่าในแต่ละกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ อันนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าในการที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท และนำข้อผิดพลาดในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมมาพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์สามารถนำมาสรุปโดยใช้รูปแบบของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ได้ดังนี้

#### 2.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

2.4.1.1 อำนาจต่อรองสูงกับซัพพลายเออร์ ทำให้บริษัท ฯ สามารถบริหารต้นทุนได้ดี เนื่องจากบริษัท ฯ ได้มีการกระจายความเสี่ยงอันอาจเกิดจากการผูกขาดของซัพพลายเออร์ โดยการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์มากกว่าหนึ่งรายทำให้บริษัท ฯ ได้รับวัตถุดิบทันเวลาตามกำหนด และเปรียบเทียบราคาของวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์แต่ละราย ทำให้บริษัท ฯ ได้ราคาวัตถุดิบที่ถูกลง

2.4.1.2 บุคลากรในกระบวนการผลิตของบริษัท ฯ เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการผลิต ทำให้บริษัท ฯ ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบและไม่สามารถทดแทนได้

2.4.1.3 มีพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งด้านความรู้และเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และมีสาขาอยู่ทั่วโลก ทำให้บริษัท ฯ ใช้เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นการนำความรู้และเทคโนโลยีของพันธมิตรมาปรับใช้กับธุรกิจของบริษัท ฯ และใช้ความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรในการขยายตลาดไปสู่ลูกค้าในแต่ละพื้นที่ในแต่ละประเทศได้

2.4.1.4 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี

สามารถนำความแตกต่างมาเป็นจุดเด่นในการเสนอผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของลูกค้าและบริษัท

2.4.1.5 เทคโนโลยีในกระบวนการผลิต เป็นเทคโนโลยีที่มีการคิดค้นและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต สามารถลดการใช้พลังงานและสารเคมีในกระบวนการผลิต ช่วยให้บริษัท ฯ ลดต้นทุนในกระบวนการผลิตได้และเป็นเทคโนโลยีที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะทำให้ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

## 2.4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

2.4.2.1 บุคลากรด้านการตลาดและการขาย เป็นทรัพยากรที่ช่วยให้บริษัท ฯ สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกับคู่แข่งเท่านั้น ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาอีกมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตของบริษัท ฯ มีความซับซ้อน จึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ทั้งด้านการตลาดและการขาย และด้านการผลิต เพื่อสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าได้ถูกต้อง และขยายตลาดไปได้ ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรด้านการตลาดและการขายยังขาดความพร้อมที่จะทำให้บริษัท ฯ ขยายตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย

2.4.2.2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงเนื่องจากใช้เทคโนโลยีที่ดีในกระบวนการผลิต และเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้สินค้ามีต้นทุนที่สูงกว่าคู่แข่งซึ่งใช้โพรพิลีนในกระบวนการผลิต ถึงแม้คู่แข่งจะคุณภาพต่ำกว่า แต่ก็มีราคาที่ถูกลงกว่า ซึ่งสำหรับลูกค้าของผลิตภัณฑ์อ็อกซิเจนโรไฮดรินแล้วนั้นจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์โดยเปรียบเทียบจากราคามากกว่าที่จะเลือกผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

2.4.2.3 มีต้นทุนในการผลิตสินค้าสูงกว่าคู่แข่งเนื่องมาจากราคาวัตถุดิบที่ใช้ผลิต นั่นคือ ก๊าซเอทิลีน มีราคาสูงกว่าวัตถุดิบหลักของคู่แข่ง นั่นคือ โพรพิลีน ทำให้บริษัท ฯ แข่งขันทางด้านราคากับคู่แข่งได้ยาก และคู่แข่งมีกำลังการผลิตที่สูงกว่า ทำให้เกิดการประหยัดอันเกิดจากการผลิตจำนวนมาก ทำให้คู่แข่งให้กลยุทธ์ด้านราคามาแข่งขันในตลาด

## 2.4.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

2.4.3.1 ความต้องการในผลิตภัณฑ์อ็อกซิเจนโรไฮดรินในตลาดโลกมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้บริษัท ฯ สามารถเพิ่มยอดขายจากความต้องการในตลาดที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

2.4.3.2 กระแสและความนิยมเกี่ยวกับแนวคิดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่กำลังเป็นที่สนใจในโลกยุคปัจจุบัน ที่พูดถึงผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยลดภาวะโลกร้อน โดยเฉพาะในสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกาให้ความสนใจอย่างจริงจังกับเรื่องดังกล่าว ซึ่ง

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ตอบโจทย์ด้านสิ่งแวดล้อมได้ดี เป็นโอกาสที่บริษัท ฯ จะขยายตลาดไปยังยุโรปและอเมริกาได้

2.4.3.3 การเข้ามาแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ในอุตสาหกรรมทำได้ยาก เนื่องด้วยเรื่องของเงินทุนที่ใช้ในการลงทุนที่สูง ระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายควบคุมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดตั้งโรงงานและอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งส่งผลดีต่อบริษัท ฯ

2.4.3.4 ผลิตภัณฑ์อีพ็อกซีโรไฮซินเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เป็นวัสดุฉนวนในการผลิตอีพ็อกซีเรซิน ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีผลิตภัณฑ์ใดใช้ทดแทนในการผลิตอีพ็อกซีเรซินได้ ทำให้อีพ็อกซีโรไฮซินเป็นที่ต้องการของตลาดและไม่มีผลิตภัณฑ์ทดแทนได้

#### 2.4.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

2.4.4.1 ราคาวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตของบริษัท ฯ นั่นคือ กลิเซอริน มีอัตราการราคาที่สูงตามกลไกตลาดโลก ทำให้การบริหารต้นทุนเกี่ยวกับวัตถุดิบหลักของบริษัท ฯ ทำได้ยาก

2.4.4.2 ราคาวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มแข่งขัน นั่นคือ โพรพิลีน มีอัตราการราคาที่ลดลงซึ่งเป็นผลมาจากราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ปรับตัวลดลง ส่งผลให้คู่แข่งใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขัน

2.4.4.3 เนื่องจากลูกค้าในตลาดมีการเปรียบเทียบด้านราคามากกว่าคุณภาพ การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มที่อ่อนไหวต่อราคาทำได้ยาก เพราะคู่แข่งมีราคาที่ถูกลงกว่า สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มดังกล่าวได้ดีกว่า

2.4.4.4 สภาพการแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรมการผลิตอีพ็อกซีโรไฮซิน ส่งผลให้ทั้งคู่แข่งและบริษัท ฯ ต้องหากกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้า

### 2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ฯ วินิไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาตามที่กล่าวมาทั้งหมดแล้วนั้น พบว่าแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อการณ์ธุรกิจของบริษัท ฯ คือ สภาพการแข่งขัน และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เนื่องจากมีการแข่งขันที่รุนแรงถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งในตลาดเพียง 2 ราย ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ทั้งจากคู่แข่งและบริษัท ฯ โดยเพื่อลดอำนาจต่อรองนั้น บริษัท ฯ ต้องการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้และไม่เกิด

สงครามราคากับคู่แข่งรายอื่น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัตของทรัพยากรที่บริษัท ฯ มีนั้นพบว่าบุคคลกรด้านการผลิตและพันธมิตรของบริษัทนั้นคือ บริษัท Solvay ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเคมีภัณฑ์ เป็นทรัพยากรที่ช่วยให้บริษัท ฯ สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากในกระบวนการผลิตอิมิเซอรอลของบริษัท ฯ เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้นบุคลากรในกระบวนการผลิตจึงมีความรู้ความสามารถที่เฉพาะ และพันธมิตรของบริษัท ฯ ซึ่งจะช่วยในการนำความรู้และเทคโนโลยีมาช่วยให้บริษัท ฯ พัฒนาต่อไป รวมถึงการใช้ชื่อเสียงของพันธมิตรในการขยายตลาดไปสู่ตลาดโลกได้ และคู่แข่งในตลาดรายอื่น ๆ ไม่มีพันธมิตรเหมือนกับบริษัท ฯ ทำให้สามารถใช้เป็นความได้เปรียบและเป็นจุดแข็งของบริษัท ฯ ได้เป็นอย่างดี และเพื่อให้กิจกรรมแต่ละกิจกรรมของบริษัท ฯ เป็นไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกัน โดยจุดแข็งจากกิจกรรมภายในของห่วงโซ่คุณค่าโดยเฉพาะกิจกรรมด้านการตลาดและการขายจะช่วยให้บริษัท ฯ ขยายฐานลูกค้าออกไปได้ โดยลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์อิมิเซอรอลอยู่แล้วแต่ไม่ได้เป็นลูกค้าของบริษัท โดยทางบริษัท ฯ ได้มีการติดต่อไปยังลูกค้าและศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะทำให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวยินดีที่จะซื้อสินค้าของบริษัท ฯ สำหรับลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปั้น โดยลูกค้ากลุ่มดังกล่าวยังขาดความรู้ที่จะให้ผลิตภัณฑ์อิมิเซอรอลของบริษัท ฯ ในการเป็นวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งในส่วนนี้เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลของผลิตภัณฑ์และเกิดความสนใจและเห็นประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ ต้องมีการออกงานแฟร์ และ ทำ Road Show เพื่อใช้ความรู้กับบริษัท ต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมดังกล่าว เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดความต้องการใช้สินค้าของบริษัท ฯ ต่อไป โดยมีกิจกรรมอื่น ๆ คอยสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ฯ ในการที่จะขยายตลาดลูกค้าออกไป

### บทที่ 3

#### ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 2 ซึ่งเป็นวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ผลกระทบต่าง ๆ นั้นมีส่วนที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ในการที่องค์กรจะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน และหาแนวทาง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม ในการลดผลกระทบอันเกิดจากปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรเสียเปรียบในด้านการแข่งขัน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

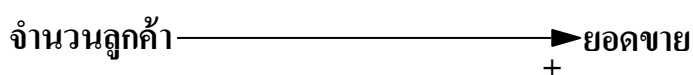
ซึ่งปัญหาที่พบในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น โดยส่วนมากมากจะเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน กล่าวคือในปัญหาหนึ่ง ๆ ที่พบนั้นมีความเชื่อมโยง เกี่ยวข้องกับประเด็นอื่น ๆ ในการดำเนินธุรกิจ มีความยุ่งยากและซับซ้อนในการที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาได้อย่างแท้จริงและแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องคิดอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญ ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัญหาและสาเหตุของปัญหานั้น และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อไป

#### 3.1 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมिवงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram)

การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมिवงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram) นั้น มีที่มาจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) (Forrester, 1961) เป็นแผนภูมिवงรอบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อทำให้การระบุสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจน ทำให้เห็นแบบแผนของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) และสามารถแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง

แผนภูมिवงรอบและเหตุผลจะมีการแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากสาเหตุนั้นเชื่อมโยงโดยลูกศร ทางด้านซ้ายของลูกศรจะแสดงถึงสาเหตุ และหัวลูกศรจะแสดงถึงผล ซึ่งความสัมพันธ์ของเหตุและผลจะมี 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Relation) และความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Relation)

ความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Relation) เป็นความสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นว่าสาเหตุและผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสาเหตุมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็จะส่งผลให้ผลลัพธ์จากสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นหรือลดลงไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะแทนด้วยเครื่องหมายบวก (+) ที่ปลายลูกศร ดังแสดงในภาพ



**ภาพที่ 3.1** แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างจำนวนลูกค้าและยอดขาย

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างจำนวนลูกค้ากับยอดขาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อบริษัทมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นตาม และถ้าจำนวนลูกค้าลดลงก็จะส่งผลให้ยอดขายลดลงเช่นกัน

ความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Relation) เป็นความสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นว่าสาเหตุและผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน ถ้าสาเหตุมีการเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้ผลลัพธ์ลดลง และถ้าสาเหตุมีการลดลงก็จะส่งผลให้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้น เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม โดยจะแทนด้วยเครื่องหมายลบ (-) ที่ปลายลูกศร ดังแสดงในภาพ



**ภาพที่ 3.2** แสดงความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างต้นทุนและกำไร

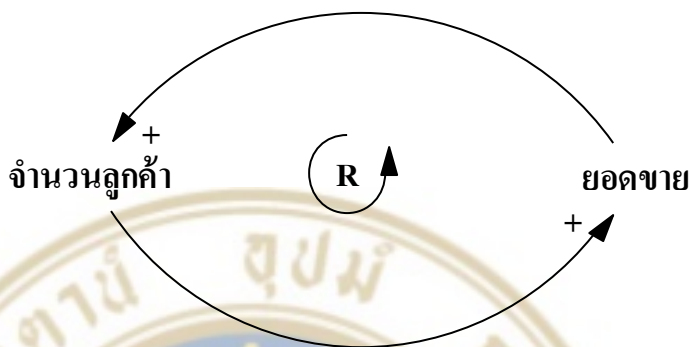
ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างต้นทุนกับกำไร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อบริษัทมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้กำไรของบริษัทลดต่ำลง และถ้าต้นทุนขาดลดลงก็จะส่งผลให้กำไรขั้นต้นของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

เมื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลแล้ว สิ่งที่สำคัญสำหรับแผนภูมิวงรอบและเหตุผลคือ ความสัมพันธ์นั้นส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบของวงรอบจะมี 2 แบบ คือ วงรอบเสริมแรง (Reinforce Loop) และ วงรอบสมดุล (Balance Loop)



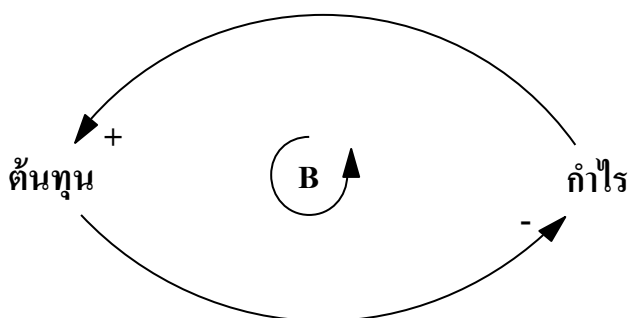
วงรอบเสริมแรง (Reinforce Loop) เกิดจากความสัมพันธ์ของทั้งเหตุและผลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของทั้งวงรอบนั้น หรือถ้ามีความสัมพันธ์ในเชิงลบก็ต้องมีความสัมพันธ์เชิงลบเป็นจำนวนคู่ในวงรอบนั้น โดยในวงรอบเสริมแรงนี้จะส่งผลให้ทั้งเหตุและผลเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบเสริมแรงระหว่างจำนวนลูกค้าและยอดขาย  
ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.3 แสดงตัวอย่างวงรอบเสริมแรงระหว่างจำนวนลูกค้าและยอดขาย โดยเมื่อจำนวนลูกค้าเพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น หรือถ้าจำนวนลูกค้าลดลงก็จะส่งผลให้ยอดขายลดลง และในทางกลับกันยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลให้จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น หรือถ้ายอดขายลดลงก็จะส่งผลให้จำนวนลูกค้าลดลงเช่นเดียวกัน

วงรอบสมดุล (Balance Loop) เกิดจากความสัมพันธ์ของทั้งเหตุและผลที่เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน หรือถ้ามีความสัมพันธ์ในเชิงลบก็ต้องมีความสัมพันธ์เชิงลบเป็นจำนวนคี่ในวงรอบนั้น โดยในวงรอบสมดุลนี้จะส่งผลให้ทั้งเหตุและผลเพิ่มขึ้นและลดลงจนเกิดเป็นความสมดุล ดังแสดงในภาพ



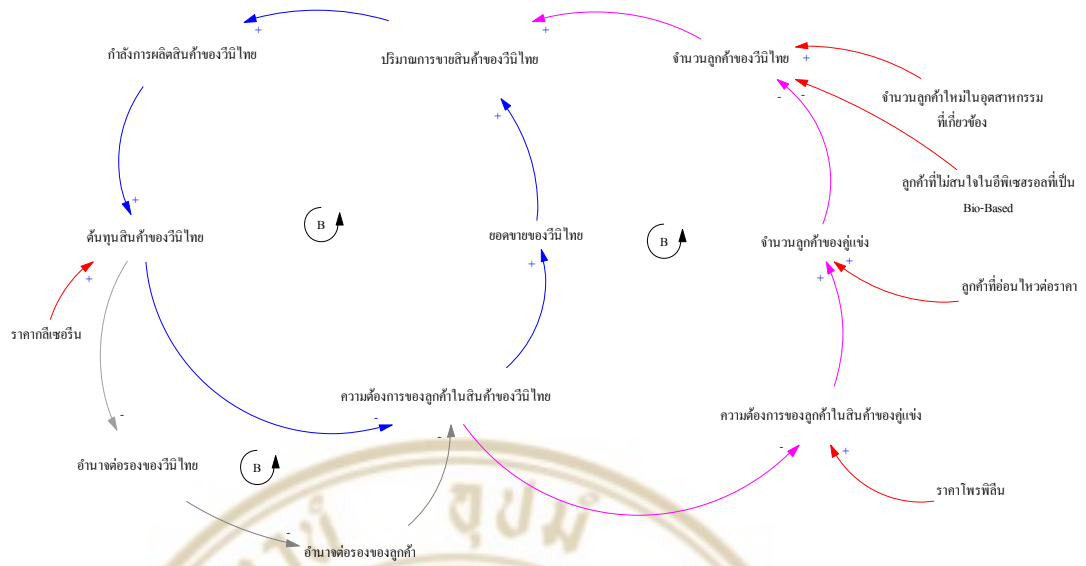
ภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบสมดุลระหว่างต้นทุนขายและกำไร

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.4 แสดงตัวอย่างวงรอบสมดุลระหว่างต้นทุนขายและกำไรขึ้นต้น โดยเมื่อบริษัทมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นก็ส่งผลให้กำไรลดลง การที่กำไรลดลงก็ทำให้บริษัทต้นแบบภาวะต้นทุนที่มากขึ้นเช่นกัน หรือถ้าต้นทุนของบริษัทลดลงก็ส่งผลให้กำไรเพิ่มมากขึ้น และการที่กำไรเพิ่มสูงขึ้นเกิดจากการที่บริษัทบริหารต้นทุนให้ต่ำลง

### 3.2 โครงสร้างของปัญหา

สำหรับบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) จากที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 นั้น ปัจจุบันบริษัท ฯ ประสบปัญหาเรื่องของยอดขายผลิตภัณฑ์ฟิโลโรไฮดรินที่ไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิต กล่าวคือลงทุนในการผลิตที่กำลังการผลิตปีละ 100 กิโลตัน แต่ปัจจุบันให้กำลังการผลิตเพียง 82 กิโลตัน คิดเป็น 82% ของกำลังการผลิตทั้งหมด ทั้งที่สภาวะตลาดมีความต้องการในผลิตภัณฑ์ฟิโลโรไฮดรินที่เพิ่มมากขึ้น บริษัท ฯ จึงต้องการขยายตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์ฟิโลโรไฮดรินให้สูงขึ้น เพื่อสอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท โดยสามารถเขียนสรุปเป็นแผนภูมิวงรอบและเหตุผลได้ดังภาพ

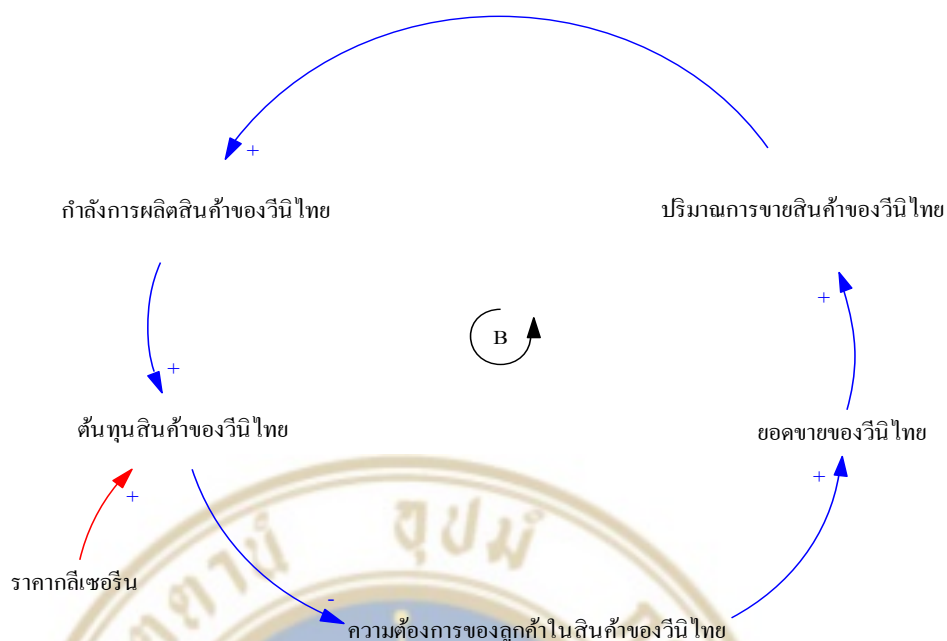


ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

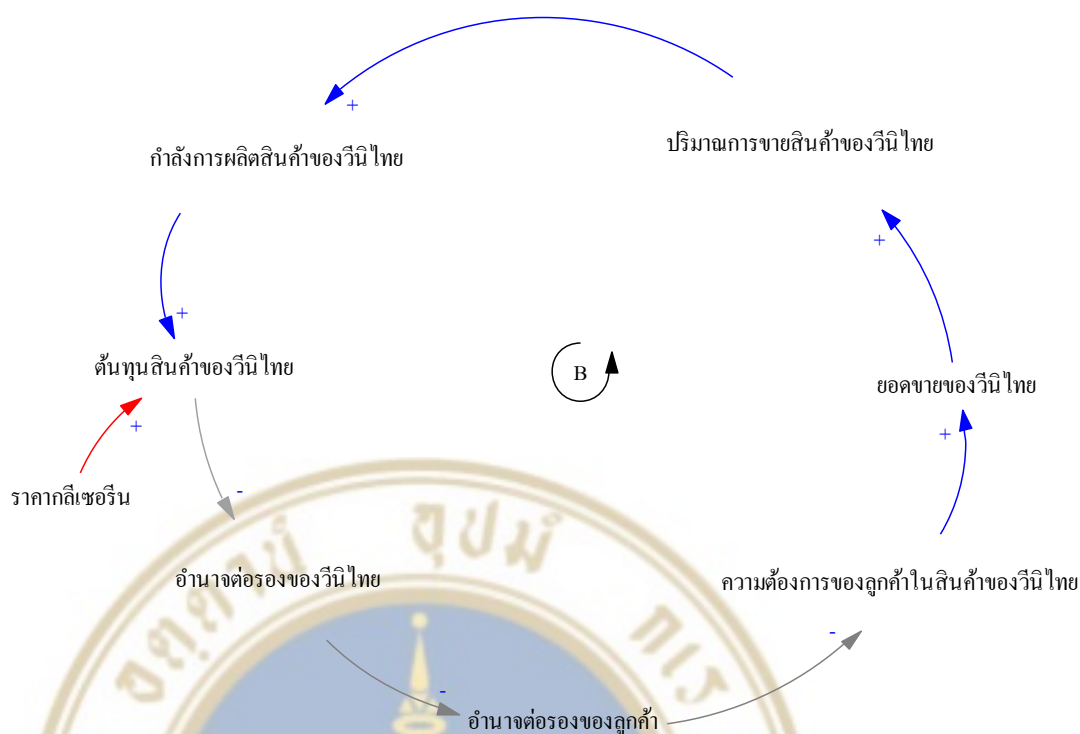
จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแสดงให้เห็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัท ฯ ซึ่งปัจจุบัน บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหายอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิคโลโรไฮโดรจีนไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท ประกอบด้วย 3 วงรอบ ดังนี้

1. แผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของต้นทุนต่อความต้องการในสินค้า
2. แผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของอำนาจต่อรองของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)
3. แสดงแผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของความต้องการในกลุ่มลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคา โดยสามารถอธิบายแผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของบริษัท ฯ มีความสัมพันธ์กันดังนี้



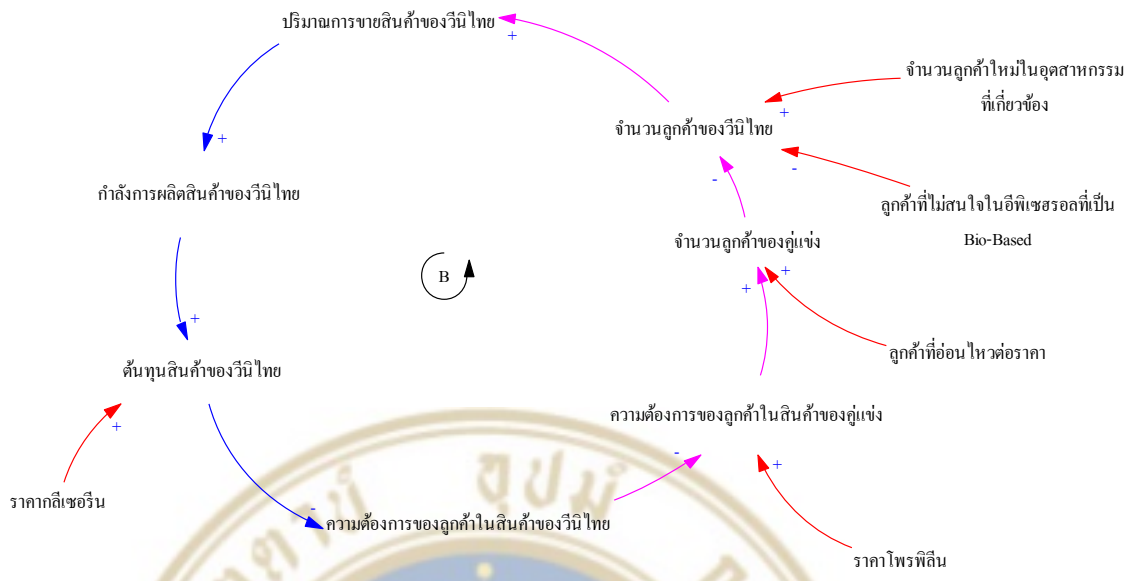
ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของต้นทุนต่อความต้องการในสินค้า  
ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของต้นทุนต่อความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัท ฯ จะเห็นว่าความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัทที่ลดลงนั้น อันเนื่องมาจากต้นทุนสินค้าของบริษัท ฯ ที่สูงขึ้นเนื่องด้วยปัจจัยด้านวัตถุดิบหลัก นั่นคือ ราคาของกลีเซอรีน ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าในสินค้าของบริษัท ฯ ลดลง ซึ่งกระทบโดยตรงต่อยอดขายที่ลดลง และเมื่อยอดขายลดลงก็กระทบโดยตรงต่อปริมาณการขายสินค้าของบริษัท เมื่อฝ่ายขายและการตลาดขายสินค้าออกได้ลดลงอันเนื่องมาจากความต้องการของลูกค้าในสินค้าของบริษัท ฯ ลดลง ปริมาณการขายสินค้าก็ลดลง เป็นผลให้บริษัทต้องลดกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณการเพื่อบริหารต้นทุนของสินค้าให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งต้นทุนของสินค้ามีปัจจัยโดยตรงที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน นั่นคือ ราคาของกลีเซอรีนในตลาดโลกที่มีความผันผวน ทำให้ต้นทุนของบริษัทควบคุมได้ยากอันเนื่องมาจากราคาวัตถุดิบหลักที่เปลี่ยนแปลงไปตามกลไกราคาตลาดโลก และเมื่อต้นทุนของสินค้าของบริษัทสูงก็ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัทนั้นลดต่ำลงไปอีก ซึ่งเป็นผลให้ลูกค้าไปเลือกซื้อสินค้าจากบริษัทคู่แข่งได้



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของอำนาจต่อรองของบริษัท วินไทย จำกัด (มหาชน)  
ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของอำนาจต่อรองของบริษัท วินไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าเมื่อบริษัท ๗ มีต้นทุนที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบหลัก นั่นคือ กลีเซอริน ก็จะส่งผลให้อำนาจต่อรองของบริษัท ๗ ลดน้อยลงเนื่องจากขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่ออำนาจต่อรองของลูกค้าที่สูงขึ้นเพราะมีตัวเลือกในตลาดซึ่งคู่แข่งของบริษัท ๗ ที่ใช้โพรพิลีนเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตนั้นบริหารต้นทุนได้ดีกว่า เมื่อคู่แข่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัท ๗ ก็ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าในสินค้าของบริษัท ๗ ลดลง ก็ส่งผลต่อยอดขายให้ลดลงเช่นกันอันเป็นผลเนื่องมาจากความต้องการของสินค้าลดลง และเมื่อยอดขายของบริษัท ๗ ลดลงก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท ๗ ให้มียอดขายที่น้อยลง ซึ่งเมื่อขายสินค้าได้น้อยลงส่งผลต่อปริมาณสินค้าที่ขายได้ให้มีปริมาณลดลงเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อปริมาณการขายสินค้าของบริษัท ๗ ลดลงเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณการขายของบริษัท ๗ ทำให้บริษัท ๗ ต้งลดกำลังการผลิตลงให้สอดคล้องกับความต้องการในสินค้าของลูกค้า และปริมาณการขายของสินค้าของบริษัท ๗ ผลจากการลดกำลังการผลิตก็ยิ่งส่งผลให้ต้นทุนลงที่ในการผลิตสินค้าต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้น ก็ยิ่งทำให้อำนาจต่อรองของบริษัท ๗ ยิ่งลดลงอีก



**ภาพที่ 3.8** แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของความต้องการในกลุ่มลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคา  
ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์เป็นผู้จัดทำขึ้น

จากภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของความต้องการในสินค้าของกลุ่มลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาของผลิตภัณฑ์ จะเห็นได้ว่าลูกค้ากลุ่มนี้สนใจแต่ราคาของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก โดยไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่มีราคาถูกกว่า โดยจากแผนภูมิวงรอบจะเห็นว่าคู่แข่งมีราคาที่ถูกลงกว่าอันเนื่องมาจากวัตถุดิบหลักของคู่แข่งนั้นคือ โพรพิลีน ที่มีราคาปรับตัวลดลงตามกลไกตลาดโลกในปัจจุบัน ก็ยิ่งส่งผลให้ความต้องการในสินค้าของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อความต้องการในสินค้าของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นก็ส่งผลต่อจำนวนลูกค้าของคู่แข่งที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ความต้องการในสินค้าของบริษัท ฯ ที่ปรับตัวลดลง อันเนื่องมาจากลูกค้าหันไปซื้อสินค้าของคู่แข่งแทนเพราะมีราคาที่ถูกลงโดยไม่สนใจต่อคุณภาพและคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ก็ส่งผลให้บริษัท ฯ ต้องลดกำลังการผลิตตามความต้องการซื้อของลูกค้า เป็นผลให้กำลังการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท ฯ ที่มีการลงทุนไป และส่งผลต่อต้นทุนที่สูงขึ้นจากต้นทุนคงที่และต้นทุนจากการจัดเก็บสินค้าคงเหลือ และปัจจัยด้านราคาวัตถุดิบหลักของบริษัท ฯ ที่มีต้นทุนสูงกว่าของคู่แข่ง ซึ่งก็ส่งผลต่อความต้องการในสินค้าของบริษัท ฯ ให้ลดต่ำลงไปอีก โดยบริษัท ฯ ต้องพยายามศึกษาความต้องการของลูกค้าและให้ความรู้ของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ เพื่อเพิ่มความต้องการของลูกค้าต่อไป โดยบริษัท ฯ พยายามที่จะขยายฐานลูกค้าออกไปยังอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องที่สามารถให้ ECH เป็นวัตถุดิบในการผลิตได้ เมื่อลูกค้าในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

สนใจในสินค้าของบริษัท ฯ ก็ทำให้บริษัท ฯ สามารถเพิ่มยอดขายและสามารถแก้ปัญหาด้านยอดขายที่ลดลงได้ต่อไป

จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัทเห็นสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้าในสินค้าของบริษัท ฯ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นต้นทุนของบริษัท ฯ ที่ส่งผลต่อความต้องการ ความต้องการในสินค้าของบริษัทคู่แข่ง และ ความต้องการของลูกค้าในกลุ่มที่อ่อนไหวต่อราคา โดยเมื่อมีการคิดอย่างเป็นระบบจนเห็นสาเหตุของปัญหา บริษัท ฯ ก็สามารแก้ไขปัญหาโดยวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อทำให้เกิดความต้องการในสินค้าของบริษัท ฯ ทั้งในกลุ่มเดิม และในกลุ่มใหม่จากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท ฯ ให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อสอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท ฯ ต่อไป



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจ บริษัทจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและรับมือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจได้ โดยกลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3.กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละระดับขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเมื่อกลยุทธ์ในแต่ละระดับมีความสอดคล้องก็จะเสริมให้เมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกันเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ทางธุรกิจในแต่ละระดับ

ที่มา: <http://www.ceo2go.com.au/wp-content/uploads/2011/02/3-levels-of-Strategy.jpg>

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นกลยุทธ์ทางธุรกิจในแต่ละระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์



ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ในแต่ละสายงานที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยภาพรวม เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

**4.1.1 กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)** คือ กลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและยอดขาย โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ รวมทั้งแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

- การเติบโตภายในองค์กร (Internal Growth) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาดในอุตสาหกรรม ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 4.2 Ansoff Matrix (Kotler and Keller, 2006)

ที่มา: <https://www.edrawsoft.com/templates/images/marketing-ansoff-matrix.png>

จากภาพที่ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์ในการเติบโตขององค์กรซึ่งพิจารณาโดยใช้ Ansoff Matrix เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาดในอุตสาหกรรม โดยแบ่งเป็นการขยายตลาด (Market Penetration) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่องค์กรมีอยู่ขยายในตลาดเดิม เช่น เพิ่มการทำรายการส่งเสริมการขาย เป็นต้น การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่องค์กรมีอยู่ขยายไปยังตลาดใหม่ เช่น จากเดิมที่ขายในตลาดกลุ่มลูกค้าในเมือง ก็ขยายออกไปยังต่างจังหวัดเพื่อเพิ่มยอดขาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร โดยการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดลูกค้าในตลาดเดิม เช่น การออกแบบรูปแบบใหม่ของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างตลาดลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร

**4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stabilization Strategy)** คือ กลยุทธ์ที่เน้นรักษาสภาพเดิมขององค์กรไว้ อาจจะทำเนื่องด้วยสถานการณ์ไม่และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ดี จึงทำให้องค์กรตัดสินใจเลือกให้กลยุทธ์ดังกล่าว แต่อย่างไรก็ดีกลยุทธ์ดังกล่าวไม่ควรถูกใช้เป็นระยะเวลานานเพราะไม่ส่งผลดีในระยะยาวต่อองค์กร เนื่องจากไม่เกิดการพัฒนากับองค์กร

**4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)** คือ กลยุทธ์ในการลดขนาดขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ทำได้ดังนี้

- Retrenchment เป็นการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
- Divestiture เป็นการขายกิจการบางกิจการขององค์กร ซึ่งองค์กรอาจจะมีอยู่ในกิจการหรือหลายกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะในกิจการหรือกลุ่มธุรกิจที่ไม่ทำกำไรและไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
- Liquidation เป็นการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กรและออกจากอุตสาหกรรม ซึ่งในบางกรณีการออกจากอุตสาหกรรมไปเลยดีกว่าทางเลือกที่ดีกว่าการที่องค์กรจะพยายามอยู่ในอุตสาหกรรมต่อไป
- Turnaround เป็นการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยองค์กรจะวิเคราะห์แรงผลักดันทางธุรกิจทั้ง 5 ประการก่อน และดูว่าแรงผลักดันใดส่งผลดีต่อธุรกิจและแรงผลักดันในส่งผลเสียต่อธุรกิจ จากนั้นก็นำมาวิเคราะห์และใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

**4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นทำให้องค์กรมีต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง เพื่อทำให้ราคาของผลิตภัณฑ์ถูกลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

**4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในตลาด เมื่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างก็สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

**4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ตามที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่องค์กรเลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้า เนื่องจากการเลือกกลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้คู่แข่งน้อย เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับสายงานหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยแบ่งออกตามหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อองค์กรมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แล้วก็จะเห็นว่าในกิจกรรมใดขององค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และองค์กร รวมถึงเมื่อวิเคราะห์ถึงทรัพยากรที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ก็จะช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ระดับสายงานมีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติมากขึ้น โดยประกอบไปด้วย

1. การตลาด เป็นการใช้เครื่องมือทางการตลาดในการศึกษาตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม
2. การผลิต เป็นการวางแผนและบริหารการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อประโยชน์สูงสุดในการบริหารต้นทุนของสินค้า
3. บัญชีและการเงิน เป็นการวางแผนระบบบัญชีและบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทำให้องค์กรมีต้นทุนทางการเงินต่ำและบริหารผลตอบแทนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ โปร่งใส และเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ
4. จัดซื้อ เป็นการบริหารการได้มาซึ่งวัตถุดิบขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุดิบตรงตามความต้องการและเจรจาต่อรองเรื่องราคาอย่างเป็นธรรมกับคู่ค้า และไม่ทำให้เกิดวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อความต้องการในการผลิต
5. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคคล ตั้งแต่จัดหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ตรงกับความต้องการในแต่ละแผนกและในแต่ละงาน รวมทั้งฝึกอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญ และบริหารค่าตอบแทนและดูแลพนักงานให้ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลัง

#### 4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

จากสภาพปัญหาของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ที่ยอดขายของบริษัทไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตอันเนื่องมาจากความต้องการในสินค้าของลูกค้าในตลาดน้อย และผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด ทำให้อยอดขายเติบโตน้อยทำให้บริษัทมีต้นทุนสูง เพื่อสร้างความต้องการในผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้อยอดขายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น บริษัทจึงควรทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

##### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

สำหรับบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการศึกษาความต้องการและสร้างความเข้าใจของตลาดเพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ สำหรับผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอล โดยบริษัทต้องการเพิ่มยอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินให้เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งต้องการศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อยอดขายเพิ่มขึ้นก็จะสามารถทำให้บริษัทใช้กำลังการผลิตของบริษัทที่มีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือกลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) โดยการขยายตลาด (Market

**Penetration)** ซึ่งผลิตภัณฑ์คือผลิตภัณฑ์ที่องค์กรผลิตอยู่แล้ว นั่นคือ อีพิคโลโรไฮดริน และจำหน่ายในตลาดเดิม นั่นคือตลาดในกลุ่มลูกค้าปิโตรเคมีที่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่ใส่ใจกับสิ่งแวดล้อม โดยในส่วนนี้ต้องทำการศึกษาความต้องการของลูกค้าในตลาดเดิมว่ามีความต้องการอย่างไร และนำผลที่ได้มาทำการตลาดให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มยอดขายในตลาดลูกค้ากลุ่มเดิม และการพัฒนาตลาด (Market Development) โดยจะใช้ผลิตภัณฑ์เดิมไปจำหน่ายในตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น ซึ่งบริษัทต้องให้ความรู้และนำเสนอเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มตลาดใหม่ รวมทั้งศึกษาความต้องการในการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรมที่เป็นตลาดใหม่ ทำให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มลูกค้าในตลาดใหม่เป็นการเพิ่มยอดขายให้กับองค์กรต่อไป ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการและนำไปสู่ยอดขายที่สูงขึ้นขององค์กร

#### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์องค์กรในบทที่ 2 โดยใช้ Five forces Model ทำให้ทราบว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อในตลาดมีสูงมาก เนื่องจากผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อีพิคโลโรไฮดรินจากผู้ผลิตรายอื่นแทนได้ และในปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง ถึงแม้ว่าจะมีผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมเพียง 2 ก็ตาม จึงเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ และเกิดคุณค่าที่สูงขึ้นให้กับลูกค้า ซึ่งความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นคือเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรสามารถนำจุดเด่นดังกล่าวมาใช้ในการนำเสนอกับลูกค้าและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า รวมทั้งนำเสนอการใช้ผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้ลูกค้าเห็นการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทในการทดแทนวัตถุดิบเดิม ทำให้ลูกค้าเห็นความสำคัญและนำไปสู่ความต้องการในซื้อสินค้าของบริษัท เพื่อลดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อและเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

จากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า และการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัตในบทที่ 2 เพื่อให้กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้จุดแข็งขององค์กรในห่วงโซ่คุณค่า และทรัพยากรที่องค์กรมีในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสายงาน ดังนี้

- **ด้านการตลาดและการขาย** เป็นทรัพยากรที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม เพื่อทำให้องค์กรสามารถเพิ่มยอดขายได้ ฝ่ายการตลาดและการขายต้องมีการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าทั้งลูกค้าเดิม โดยแบ่งเป็นลูกค้าเดิมที่ซื้อสินค้ากับบริษัท ฯ อยู่แล้ว ในส่วนนี้จะมีการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายเอาไว้โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด โดยจะเน้นเรื่องการบริการหลังการขายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่น คุณภาพของสินค้า การส่งสินค้าตรงเวลาเพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัท ฯ ต่อไป และลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลอยู่แล้วแต่ไม่ได้ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ซึ่งในส่วนนี้ฝ่ายการตลาดได้มีการเก็บข้อมูลและดูความต้องการของลูกค้าว่าทำอย่างไรลูกค้ากลุ่มดังกล่าวถึงจะยินดีที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ โดยพบว่าลูกค้าที่อยู่ในตลาดส่วนมากมีความต้องการที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ในปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งที่จำนวนไม่มาก แต่ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ของบริษัท ฯ มีเพียงขนาดเดียว ซึ่งเป็นขนาดใหญ่ ทำให้ลูกค้าที่ไม่ได้ต้องการสินค้าในปริมาณมาก ๆ ไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ เพื่อให้บริษัท ฯ สามารถดึงลูกค้าดังกล่าวมาเป็นลูกค้าของบริษัท ฯ นั้น ฝ่ายการตลาดและการขายจะต้องประสานงานและนำเสนอความต้องการของลูกค้าไปยังฝ่ายผลิตเพื่อให้ฝ่ายผลิตวางแผนและปรับขนาดบรรจุภัณฑ์เพื่อรองรับลูกค้าดังกล่าว และกลุ่มลูกค้าใหม่ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องบิน ซึ่งจากการศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ พบว่าในอุตสาหกรรมดังกล่าวสามารถให้อีพิเชอรอลเป็นวัตถุดิบในการผลิตได้ แต่ลูกค้าในอุตสาหกรรมดังกล่าวยังขาดความรู้ในการที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเพื่อเป็นวัตถุดิบ ซึ่งฝ่ายการตลาดและการขายจะต้องออกงานแฟร์ และ Road Show ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก รวมถึงให้ความรู้แก่บริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมดังกล่าวเพื่อให้เกิดความรู้ในการใช้ผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลเป็นวัตถุดิบ เพื่อให้บริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ มาเป็นลูกค้า รวมถึงการนำเสนอจุดเด่นของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การขายตลาดและเพิ่มยอดขาย และมีการโปรโมทผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก

- **ด้านการผลิต** เป็นทรัพยากรที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากทั้งบุคลากรและเทคโนโลยีการผลิตเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำให้ทั้งเทคโนโลยีและบุคลากรในกระบวนการผลิตเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทดแทนได้ ต้องมีการวางแผนทั้งกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่จะเพิ่มสูงขึ้น ผลิตสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการซื้อของลูกค้า รวมทั้งจัดสรรวัตถุดิบและบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ Lean Six Sigma เพื่อลดของเสียจากการผลิต ถึงแม้ว่าบริษัท ฯ จะมีต้นทุนที่สูงกว่าคู่แข่งที่ไม่ได้เป็น Bio-Based ก็ตาม แต่เพื่อไม่ให้ต้นทุนของบริษัท ฯ กับคู่แข่งห่างกันมากเกินไป และราคาขายของบริษัท ฯ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ฝ่ายการตลาดและการขายเก็บรวบรวมข้อมูลมานั้น ในการขยายตลาดในกลุ่มลูกค้าเดิมนั้น ฝ่ายการผลิตต้องมีการศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์เพื่อให้มีหลากหลายขนาดและสามารถรองรับปริมาณความต้องการในการสั่งซื้อของลูกค้าที่แตกต่างกัน

- **ด้านจัดซื้อ** เพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับความต้องการซื้อที่สูงขึ้น จัดซื้อต้องมีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบอย่างเหมาะสม จากหลายแหล่งเพื่อลดความเสี่ยงจากการผูกขาดและความเสี่ยงของวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต

- **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อให้สอดคล้องและการเก็บรวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ และการจัดเก็บของข้อมูลที่ต้องตรงกันนั้น แผนกไอทีจะต้องมีการพัฒนาระบบเพื่อใช้ในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลดังกล่าว ทำให้แต่ละส่วนงานนำข้อมูลที่ถูกต้องไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 3 ระดับ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร มุ่งเน้นการเติบโต โดยการขยายตลาดในกลุ่มลูกค้าเดิม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายเดิม รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ารายเดิมมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้า ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้า เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าและเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในกลุ่มลูกค้ารายเดิม รวมทั้งศึกษาความต้องการของลูกค้าในตลาดเดิมที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าของบริษัทว่ามีความต้องการอะไรบ้าง เพื่อที่จะขยายลูกค้าใหม่ในตลาดเดิม เช่น ลูกค้าที่สนใจจะซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ๆ มีความต้องการที่จะซื้อสินค้าของบริษัท ๆ แต่เนื่องจากบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันมีขนาดเล็ก ซึ่งเป็นขนาดใหญ่ ทำให้ลูกค้าที่ใช้โอพีเชอร์อลอยู่แล้วแต่ไม่ต้องการที่จะสั่งซื้อในปริมาณมาก ๆ ไม่สามารถซื้อโอพีเชอร์อลของบริษัท ๆ ได้ ลูกค้าเหล่านี้จึงไปเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งแทน เพื่อเป็นการดึงลูกค้ากลุ่มดังกล่าวให้มาเป็นลูกค้าของบริษัท ๆ จึงจำเป็นต้องมีการแบ่งขนาดบรรจุภัณฑ์ของบริษัท ๆ ให้มีหลายขนาดมากขึ้น ซึ่งจากเดิมมีเพียงขนาดเล็กให้มีหลายขนาดเพื่อให้ลูกค้าที่มีกำลังซื้อน้อยในตลาดสามารถเข้าถึงสินค้าของบริษัท ๆ ได้ ทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากเดิมได้ ซึ่งเป็นการขยายจำนวนลูกค้าและยอดขายจากตลาดเดิม ซึ่งเป็นตลาดที่ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์โอพีเชอร์อลเป็นหลักอยู่แล้ว และการพัฒนาตลาดไปยังกลุ่มลูกค้ารายใหม่ เป็นลูกค้าในอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำผลิตภัณฑ์โอพีคลอโรไฮดรินไปใช้ในกระบวนการผลิตได้ เช่น ลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปั้น ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูงที่สุด คือประมาณร้อยละ 10 โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักให้มากที่สุด โดยการไปออก Road Show หรือ งานแฟร์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ

ซึ่งในปัจจุบันบริษัท ฯ ได้มีการให้ฝ่ายขายของผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลไปร่วมงานแฟร์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ซึ่งมีกาออก Road Show และงานแฟร์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนำความต้องการของลูกค้าที่ได้รับจากการออกงานนั้น นำมาพัฒนาเพื่อนำเสนอการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ตามที่ลูกค้าต้องการได้ และเกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลของบริษัท ฯ ในตลาดต่อไป นอกจากนี้บริษัท ฯ ใช้จุดแข็งขององค์กรนั่นคือพันธมิตรของบริษัท ฯ ซึ่งยังเป็นทรัพยากรที่ช่วยให้บริษัท ฯ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย นั่นคือ บริษัท Solvay ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุโรปและมีสาขาและสำนักงานในกว่า 160 ประเทศทั่วโลก ในการช่วยในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เป็นที่รู้จักได้อย่างกว้างขวางขึ้น ด้วยชื่อเสียงของ Solvay ที่เป็นที่รู้จักและยอมรับในสภาพยุโรปอยู่แล้ว ทำให้การนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปยังยุโรปทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้เพื่อเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก บริษัท ฯ มีการสนับสนุนโครงการผลิตเครื่องบินที่ใช้พลังงานทดแทนเพื่อทำการบิน โดยโครงการดังกล่าวทางบริษัท ฯ มีการสนับสนุนเงินลงทุนและสนับสนุนผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลเพื่อใช้ในการผลิตเครื่องบินที่ใช้พลังงานทดแทนดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบันผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลของบริษัท ฯ เริ่มเป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยการศึกษาความต้องการของลูกค้าทั้งลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ ทำให้บริษัทสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และสร้างให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์อีพิเชอรอลของลูกค้า ทำให้เกิดยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เน้นในการนำเสนอจุดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า เพื่อลดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ระดับสายงาน โดยสายงานหลัก ๆ ที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขายและสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย การตลาดและการขาย เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลและนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าทั้งในตลาดเดิมและตลาดใหม่เพื่อเพิ่มยอดขาย ด้านการผลิตที่ต้องวางแผนกำลังการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งช่วยในการบริหารต้นทุนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านจัดซื้อ ที่ต้องจัดหาและจัดสรรวัตถุดิบอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อกำลังการผลิตและความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น



## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อมีการวิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาไปแล้วในบทที่ 3 และได้มีการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจไปแล้วในบทที่ 4 หลังจากนั้นก็ไปสู่การนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติหรือใช้งานจริง เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อวัดประสิทธิภาพว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

#### 5.1 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2000) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการประเมินผลองค์กรจะพิจารณาจาก 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ในมุมมองด้านการเงินมักจะเกี่ยวกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และการลดความเสี่ยง

- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบันสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก ในการให้ความสนใจต่อลูกค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ให้สนใจในผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ารายเดิม เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การพิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุมกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นหลัก

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรกเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) ในทุก ๆ ด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

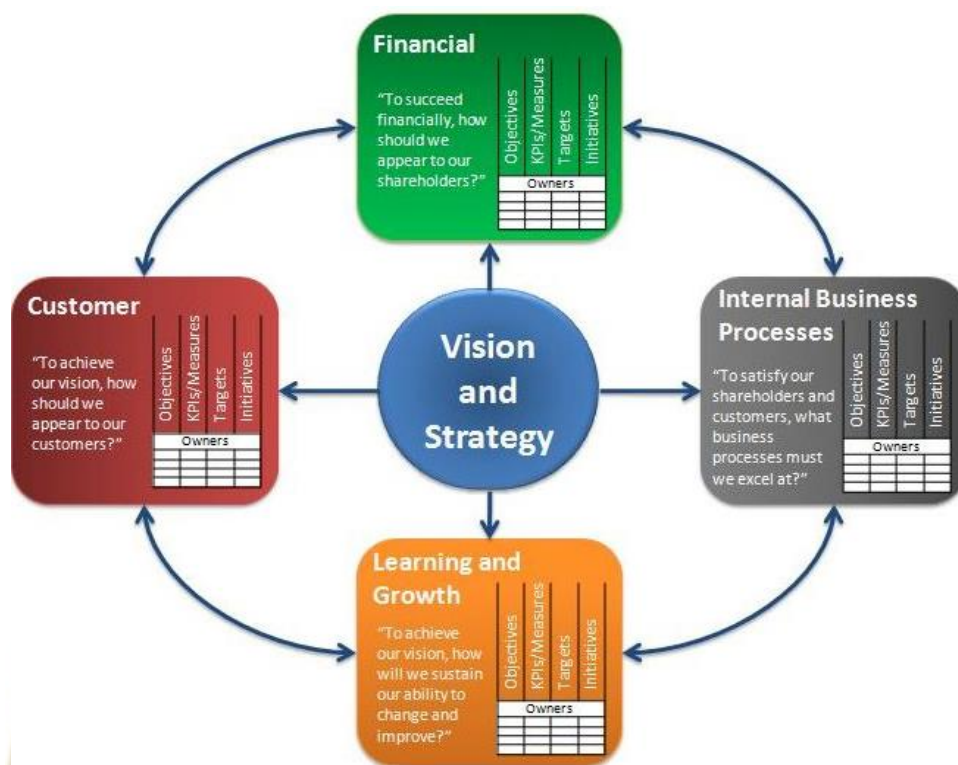
- วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน

- ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

- เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

- แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดังที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ได้ดังภาพ



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard  
ที่มา: <http://blog.readytomanage.com/what-is-a-balanced-scorecard/>

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างของ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงระดับปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญมุมมองต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ที่มองถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ที่มองถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ที่มองถึงกระบวนการทำงานภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างมูลค่าให้แก่ลูกค้า และ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ที่มองถึงด้านการวิจัยพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาถึงความสมดุล โดยองค์ประกอบภายใน Balanced Scorecard ในแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1. วัตถุประสงค์ 2. ตัวชี้วัด 3. เป้าหมาย 4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และสร้างให้ Balanced Scorecard เกิดความสมดุล

## 5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) กับ บริษัท วิณีไทย จำกัด (มหาชน)

จากการพิจารณาถึงปัญหาของบริษัท วิณีไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่ายอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดรินไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท ฯ ทั้งนี้การจัดทำ Balanced Scorecard นั้นเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้และเป็นการประเมินองค์กร สามารถทำได้ดังนี้

### 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของ บริษัท วิณีไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มรายได้จากการผลิตอีพิกลอโรไฮดริน	ร้อยละของรายได้จากการอีพิกลอโรไฮดรินสำหรับลูกค้ารายเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการวิจัยตลาดเพื่อเข้าใจในความต้องการของลูกค้า</li> <li>- เพิ่มกลุ่มลูกค้าไปยังอุตสาหกรรมใหม่ เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- ออก Road Show เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักของตลาดและนำเสนอจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง</li> </ul>
ลดต้นทุนจากการผลิตอีพิกลอโรไฮดริน	ร้อยละของต้นทุนในการผลิตอีพิกลอโรไฮดริน	ร้อยละ 5 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ความต้องการในสินค้าของลูกค้า เพื่อวางแผนกำลังการผลิตที่เหมาะสม ไม่ให้เกิดสินค้าคงเหลือสูง</li> <li>- จัดหาแหล่งผลิตกลีเซอรินที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อลดการผูกขาดและสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>

จากตารางที่ 5.1 มุมมองทางการเงินของบริษัท วิณีไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าจะเน้นการเพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์อีพิกลอโรไฮดริน โดยเพิ่มกลุ่มลูกค้าและนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมสีและสารเคลือบผิว และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพราะจากปัญหาของบริษัท ฯ ที่ลูกค้ายังไม่ทราบถึงการใช้อีพิกลอโร

ไฮดรินในการผลิต ซึ่งการทำวิจัยตลาดเพื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้า และนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มลูกค้ารายใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัทต่อไป ในส่วนของการลดต้นทุนถึงแม้ว่าบริษัท ฯ จะมีเทคโนโลยีที่ดีในการผลิตก็ตามแต่การลดต้นทุนจะทำให้บริษัทมีกำไรจากการขายอีพิคลอโรไฮดรินมากขึ้น โดยเน้นที่การจัดการกรลิเซอรินซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตจากแหล่งผู้ผลิตที่เหมาะสมในแต่ละช่วง เพื่อช่วยในการบริหารต้นทุน รวมถึงการลดความต้องการของลูกค้าเพื่อวางแผนกำลังการผลิตไม่ให้เหลือเป็นสินค้าคงเหลือมากเกินไป

## 2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สร้างความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินในกลุ่มลูกค้าเดิม	ผลิตสินค้าให้ตรงตามที่ลูกค้าสั่ง	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากกว่า 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า</li> <li>- ตรวจสอบคุณภาพสินค้าให้อยู่ในระดับที่บริษัทกำหนด และที่ลูกค้าต้องการ เพื่อลดของเสียก่อนถึงมือลูกค้า</li> <li>- จัดส่งสินค้าตรงเวลาตามที่ตกลงกับลูกค้า</li> </ul>
การนำเสนอผลิตภัณฑ์อีพิคลอโรไฮดรินไปยังกลุ่มลูกค้ารายใหม่	ร้อยละของจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 15 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอผลิตภัณฑ์ของบริษัทไปยังกลุ่มลูกค้ารายใหม่ โดยการออก Road Show, Trade Fair ทั้งและต่างประเทศ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก</li> <li>- ศึกษาความต้องการของลูกค้าสำหรับลูกค้ารายใหม่ เพื่อทราบว่าต้องการของลูกค้ารายใหม่ในการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับลูกค้า</li> </ul>

จากตารางที่ 5.2 มุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าบริษัทต้องการสร้างความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้ารายเดิม เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบริษัท ฯ และเกิดการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นและต่อเนื่องกับบริษัท โดยการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตรงกับที่ลูกค้าสั่ง จัดส่งสินค้าให้ตรงเวลาตามที่ตกลงกับลูกค้า และการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้ามีคุณภาพ ในด้านของการนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ เพื่อขยายฐานลูกค้าและเป็นการเพิ่มยอดขาย จะต้องมีการทำกิจกรรมเพื่อเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้

เป็นที่รู้จักในตลาด และศึกษาความต้องการในการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เพื่อที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

### 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต	ร้อยละของของเสียที่เกิดจากการผลิต	ร้อยละ 5 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำ Lean Six Sigma เพื่อลดของเสียและการสูญเสียพลังงานในกระบวนการผลิต</li> <li>- อบรมและพัฒนาบุคลากรในกระบวนการผลิต</li> <li>- เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ที่ใช้ในการผลิต</li> </ul>
พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทเพื่อลดระยะเวลาที่สูญเสียในการทำงาน	ลดระยะเวลาที่สูญเสียในการทำงาน	ร้อยละ 20 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบที่ใช้ในองค์กรให้มีความง่ายต่อการใช้งาน</li> <li>- อบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ</li> <li>- ประเมินความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน</li> </ul>

จากตารางที่ 5.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายในของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าในกระบวนการภายในจะเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต ซึ่งเป็นเทคโนโลยีของบริษัท ฯ ที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและเป็นจุดแข็งของบริษัท ฯ และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพก็จะเน้นการลดของเสียจากการผลิต และอบรมพนักงานในกระบวนการผลิตให้มีความรู้ความชำนาญมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันต่อไป รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานกระบวนการผลิตนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอไอเดียและเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการผลิต ในส่วนของกระบวนการภายในสำหรับแผนกอื่น ๆ จะเน้นการพัฒนาระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้สามารถใช้งานได้ดียิ่งขึ้น เพราะบางระบบที่ใช้อยู่จริงนั้น ใช้งานได้ยากทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานสูงและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานระหว่างแผนกให้เกิดการไหลของข้อมูลได้ต่อเนื่อง เพื่อลดเวลาในการ

ทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้กระบวนการภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้ ความสามารถของ พนักงาน	จำนวนการนำ นวัตกรรมของ พนักงาน	มีการนำเสนอนวัตกรรม 2 เรื่องต่อคนต่อปี	- พัฒนาพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญ ในงานที่ทำ และสามารถนำเสนอ นวัตกรรมเพื่อช่วยให้งานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น - อบรมเพื่อพัฒนาทักษะพนักงานใน แต่ละเรื่อง เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการ ทำงาน
สร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน	ร้อยละของการ ลาออกของ พนักงาน	ลดลงร้อยละ 30 ต่อปี	- ดำรงเงินเดือนของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจ่ายเงินเดือน อย่างเป็นธรรม - ประเมินความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการ สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน

จากตารางที่ 5.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่าบริษัท ให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าไม่ว่าจะเป็นการอบรมและพัฒนา โดยบริษัทมีงบประมาณในการที่จะส่งพนักงานไปอบรมให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำและทักษะที่ต้องใช้ในการทำงาน เช่น ภาษาอังกฤษ ทักษะทางด้านผู้นำ สำหรับระดับหัวหน้างาน ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง ทักษะด้านการงานนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและมีความเชี่ยวชาญในทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงานได้ จนสามารถนำเสนอออกมาเป็นนวัตกรรมที่จะสามารถช่วยให้บริษัทสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไป ในส่วนของค่าตอบแทนและความพึงพอใจของพนักงานก็จะมีการสำรวจตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าค่าตอบแทนที่จ่ายนั้นไม่ต่ำว่าในตลาด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและลดการลาออกลงได้

หลังจากที่ได้ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงานและโครงการต่าง ๆ สำหรับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้

แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปนั้นเพื่อไม่ให้กลยุทธ์ที่กำหนดมาและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นต้องมีอุปสรรคหรือมีปัญหาจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ เพื่อไม่ให้ความไม่แน่นอนมีผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่จะผลเสียต่อองค์กรต่อไป

### 5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในต่าง ๆ ซึ่งแล้วแต่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนอันเป็นผลให้บริษัท ๆ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัท ๆ ได้ ซึ่งการนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัท ๆ ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเพื่อหาทางรับมือ ป้องกัน บรรเทา ผลกระทบอันเกิดจากความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สถานะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือโอกาสในสิ่งนั้นๆมากกว่าศูนย์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกรอบความคิดและกระบวนการตั้งแต่การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ในการทำธุรกิจมักจะเจอกับความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย ในกระบวนการระบุความเสี่ยงเป็นการตัดสินใจว่าเมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้วนั้นส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรโดยจะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้ คือ ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจจะเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร และความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการหาสาเหตุของปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นจากนั้นก็จำแนกเป็นความเสี่ยงในแต่ละประเภท เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ (Business Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Risk) เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมิน โอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นบวกกับการ



พยากรณ์ โดยการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย โอกาสที่จะเกิด และ ความรุนแรงของผลกระทบ และดูว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นในระดับไหนที่องค์กรยอมรับได้ หากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สูงกว่าที่จะยอมรับได้ องค์กรก็ต้องหาวิธีเพื่อป้องกันและบรรเทาต่อไป รวมถึงวางแผนและเลือกกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรนั้นได้รับการระบุและประเมินความเสี่ยงไปแล้วนั้น หลังจากนั้นก็ต้องมาประเมินวิธีการในการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งในการพิจารณาทางเลือกนั้นจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งหากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อความเสียหายน้อยกว่าการที่องค์กรจะต้องใช้เงินเพื่อป้องกันหรือบรรเทา องค์กรก็อาจจะเลือกที่จะยอมให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้นก็ได้

การติดตามและควบคุม (Risk Monitoring) เป็นกิจกรรมควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ส่งผลเสียต่อธุรกิจน้อยที่สุด และเป็นการระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจต่อไป โดยสิ่งสำคัญในการติดตามและควบคุมนั้นก็คือ ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละเรื่องเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนง่ายต่อการติดตามและควบคุม และมั่นใจได้ว่าข้อมูลได้รับการบันทึกเพื่อใช้ในการประเมินและพยากรณ์ความเสี่ยงต่อไป

หลังจากได้ที่ได้วางแผนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะต้องจัดทำกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงจากการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ โดยจะทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ขั้นตอนนี้จะระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากแผนที่โครงการและแผนงานที่กำหนดไว้ใน โดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย

- ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ โดยวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตอิพิกลอโรไฮดริน คือ กลีเซอริน ซึ่งมีความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาในตลาดโลกที่มีความผันผวนและราคาเป็นไปตามกลไกตลาด ทำให้บริษัท ฯ ควบคุมได้ยาก

- ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง จากความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและทั่วโลก ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องกลายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บริษัท ฯ ให้ความสำคัญเนื่องจากอาจส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินของบริษัท ฯ เพิ่มขึ้นได้

- ความเสี่ยงในกระบวนการผลิต การเดินเครื่องจักรโรงงานอาจมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหา ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้เป็นผลให้ไม่สามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ทันเวลา

- ความเสี่ยงจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากลูกค้าในปัจจุบันมีทางเลือกที่จะเลือกซื้อสินค้าจากคู่แข่งในตลาดได้ โดยถ้าเป็นลูกค้าที่สนใจราคาเป็นหลักก็จะส่งผลให้ลูกค้าอาจจะไปซื้อสินค้าของคู่แข่งในตลาดเพราะคู่แข่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

- ความเสี่ยงจากการทำการตลาดที่ผิดพลาด เนื่องจากบริษัท ฯ พยายามจะขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ในอุตสาหกรรมใหม่ ทำให้มีโอกาสที่การทำการตลาดจะไม่ได้ผลและไม่สามารถเพิ่มยอดขายให้บริษัทได้

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ฯ ตามที่ได้มีการระบุความเสี่ยงไปแล้ว ซึ่งความเสี่ยงทั้ง 5 รายการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ดังแสดงในภาพ

L i k e l i h o o d	5					
	4			1		
	3		2	5	4	
	2				3	
	1					
		1	2	3	4	5
		Impact				

ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของบริษัท ฯ  
ที่มา: ผู้ทำสารนิพนธ์จัดทำเอง

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นโอกาสในการที่จะเกิดความเสี่ยงกับผลกระทบที่บริษัท ฯ จะได้รับหากเกิดความเสียหายขึ้น โดย 1.) ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ มีโอกาสเกิดถึงร้อยละ 80 เนื่องมาจากราคาของวัตถุดิบหลักนั่นคือ กลิเซอริน ขึ้นลงตามตลาดโลก และมีปัจจัยด้านอุปสงค์และอุปทานของวัตถุดิบมาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งความผันผวนของราคาวัตถุดิบนั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งจากสถิติของบริษัท และผลกระทบสูงถึงร้อยละ 60 เนื่องจากบริษัท ฯ มีการสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นปริมาณมากเมื่อราคาวัตถุดิบเปลี่ยนแปลงไปหนึ่งหน่วยก็จะส่งผลต่อต้นทุนของผลิตภัณฑ์อย่างมาก 2.) ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง มีโอกาสเกิดร้อยละ 60 เนื่องมาจากเป็นปัจจัยมาจากภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งในปัจจุบันมีความผันผวนมากทำให้โอกาสเกิดค่อนข้างสูง ซึ่งจากการติดตามสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกทำให้เห็นว่าแทบทุกประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจ

ที่ชะลอตัว แต่ผลกระทบที่เกิดร้อยละ 40 โดยส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงินของบริษัท ฯ ซึ่งบริษัท ฯ ได้มีการประกันความเสี่ยงและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการเงินเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัท ฯ จะสามารถจัดหาเงินได้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ 3.) ความเสี่ยงในกระบวนการผลิต เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากกระบวนการผลิตต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้าดับ วัตถุดิบไม่เพียงพอ เครื่องจักรเสียหาย โดยมีโอกาสเกิดร้อยละ 40 เนื่องจากมีการควบคุมที่ดี มีการติดตามและเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องทำให้โอกาสเกิดเป็นไปได้น้อย แต่ผลกระทบร้อยละ 80 ซึ่งถ้าเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท ฯ มาก เนื่องจากต้องมีการหยุดการผลิตและการปฏิบัติงานซึ่งบริษัท ฯ ต้องแบกรับต้นทุนเหมือนเดิมแต่กลับไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ 4.) ความเสี่ยงจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป มีโอกาสเกิดร้อยละ 60 เนื่องจากลูกค้ามีความตัวเล็งในตลาด ทำให้ถ้าลูกค้าเกิดความไม่พอใจหรือมีความอ่อนไหวด้านราคาก็จะทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าคู่แข่งได้ โดยผลกระทบร้อยละ 80 เพราะถ้าหากบริษัท ฯ ไม่สามารถรักษาลูกค้าได้จะส่งผลกระทบต่อยอดขายอย่างมาก และ 5.) ความเสี่ยงจากการทำการตลาดที่ผิดพลาด โอกาสเกิดร้อยละ 50 เนื่องจากบริษัท ฯ มีการหาข้อมูลและจ้างผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัยตลาดก่อนที่จะตัดสินใจทำการตลาด ทำให้โอกาสเกิดไม่สูงมากนัก โดยผลกระทบร้อยละ 50 เพราะถ้าหากบริษัท ฯ สามารถขยายฐานลูกค้าออกไปได้ก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นน้อย รวมทั้งไม่สามารถสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ดีบริษัท ฯ ยังมีลูกค้ารายเดิมที่ยังสามารถทำยอดขายได้

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว บริษัท ฯ ต้องมีการป้องกันหรือบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากความเสี่ยงนั้น ดังนี้

- ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคา ป้องกันความเสี่ยงโดยการติดตามการเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง และเลือกซื้อจากซัพพลายเออร์หลายราย เพื่อป้องกันการผูกขาดและสามารถเปรียบเทียบราคาวัตถุดิบได้ และมีการสต็อกวัตถุดิบหากราคาวัตถุดิบผันผวนมาก ๆ

- ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง ป้องกันความเสี่ยงโดยการติดตามความเคลื่อนไหวสภาพคล่องของตลาดทางการเงินผ่านธุรกรรมรายวันอย่างใกล้ชิด และมีการติดต่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการเงินหลายแห่งหลากหลายสัญชาติเพื่อกระจายความเสี่ยง และเลือกใช้บริการกับสถาบันการเงินได้อย่างเหมาะสม ทำให้บริษัท ฯ มีทางเลือกในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สามารถหาแหล่งเงินทุนได้เมื่อต้องการ

- ความเสี่ยงในกระบวนการผลิต ป้องกันความเสี่ยงโดยดำเนินการจัดทำแผนฉุกเฉินและฝึกซ้อม

ในกรณีหากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีได้คาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อที่จะสามารถควบคุมและลดผลกระทบที่อาจมีผลต่อบุคลากรและสิ่งแวดล้อมให้เกิดน้อยที่สุด ดำเนินการจัดทำแผน

บำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันและเชิงพยากรณ์ และยังได้จัดทำคู่มือและขั้นตอนของการบำรุงรักษา เพื่อลดความเสี่ยงต่อการทำงานผิดปกติของเครื่องจักร และอุปกรณ์โรงงาน มีการจัดทำประกันภัยเพื่อลดภาระอันเกิดจากความเสียหาย

- ความเสี่ยงจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ป้องกันความเสี่ยงโดยการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า มีการทำสัญญาซื้อขายระยะยาวเพื่อป้องกันการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่ง ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานและจัดส่งสินค้าให้ตรงเวลา

- ความเสี่ยงจากการทำการตลาดที่ผิดพลาด ป้องกันความเสี่ยงโดยการหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนก่อนลงมือทำ มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในการทำวิจัยตลาดให้

4. การติดตามและควบคุม (Risk Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมการบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลในการป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูลเพื่อทำการป้องกันการความเสี่ยงในเรื่องต่อไปในอนาคตได้

จากแผนบริหารความเสี่ยงจะเห็นได้ว่าถ้ามีการเตรียมพร้อมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่องค์กรเห็นถึงความเสี่ยงนั้น แม้ว่าจะต้องมีการลงทุนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง แต่ถ้าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้บริษัทรับมือกับความเสี่ยงและสามารถบรรเทาความรุนแรงจากความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นได้

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันแต่ละองค์กรพยายามสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยให้องค์กรทราบถึงผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อที่จะสามารถแก้ไขและปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ การจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวทางในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่การกำหนดเป้าประสงค์ และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรก็เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพราะถ้าหากการดำเนินธุรกิจขององค์กรมีความเสี่ยง องค์กรก็อาจจะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากที่องค์กรต้องตระหนักถึงความเสี่ยง เพื่อหาทางป้องกันและบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากความเสียหาย โดยการประเมินโอกาสที่ความเสี่ยง

นั้นจะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้องค์กรสามารถเตรียมตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยคนในองค์กรทุกคนและทุกฝ่ายต่างมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- รายงานประจำปี 2557 บริษัท วิณีไทย จำกัด (มหาชน). (2015)
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2010). *โครงสร้างอุตสาหกรรมปิโตรเคมี*.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม. (2014). *รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2557 และแนวโน้มปี 2558*.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม. (2015). *รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558 และแนวโน้มปี 2559*.
- Barney. (1991). VRIN Analysis. [Online]. Available <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 23 มกราคม 2559)
- Humphrey. (2016). SWOT Analysis. [Online]. Available <http://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/> (วันที่ค้นข้อมูล: 23 มกราคม 2559)
- Kaplan and Norton. (2000). Balanced Scorecard. [Online]. Available <http://blog.readytomanage.com/what-is-a-balanced-scorecard/> (วันที่ค้นข้อมูล: 24 มีนาคม 2559)
- Kotler and Keller. (2006). Ansoff Matrix. [Online]. Available <https://www.edrawsoft.com/templates/images/marketing-ansoff-matrix.png> (วันที่ค้นข้อมูล: 12 มีนาคม 2559)
- Porter. (1980). Five Forces Model. [Online]. Available <https://www.edrawsoft.com/images/examples/fiveforcesmodel.png> (วันที่ค้นข้อมูล: 23 มกราคม 2559)
- Porter. (1985). Value Chain. [Online]. Available <http://blogs.msdn.com/b/nickmalik/archive/2014/04/04/business-architects-what-s-at-the-core.aspx> (วันที่ค้นข้อมูล: 23 มกราคม 2559)